



# دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدى الموظفين بجهاز التنظيم والإدارة

إعداد

د. رضا السيد محمد سليمان

مدرس العلوم السلوكية

معهد الوادي العالي للإدارة والمالية ونظم المعلومات

[dr.reda\\_soliman@yahoo.com](mailto:dr.reda_soliman@yahoo.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سليمان، رضا السيد محمد (٢٠٢٤). دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدى الموظفين بجهاز التنظيم والإدارة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)٣، ٦٧٥-٧٢١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز

## الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدى الموظفين

### بجهاز التنظيم والإدارة

د. رضا السيد محمد سليمان

#### الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع، للوقوف على أهم الأبعاد والعوامل التي تدعم الثقة التنظيمية بين الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها، مما يساعد في تحسين جودة ومستوي الأداء، وقد شملت عينة الدراسة (٢٦٧) موظفاً من قطاعات مختلفة بجهاز التنظيم والإدارة وممثلين بـ (بعض الموظفين الإداريين والفنيين)، وتوصل البحث إلى ان ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين أبعاد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي، في القطاع محل البحث وبين دعم الثقة التنظيمية. وقد أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها، تمكين الموظفين ودعم ممارسات إدارة الاحتواء معهم، والاعتماد على ادوارهم الوظيفية واقتراحاتهم التطويرية لتحسين العمل وتشارك المعلومات والتعاون في تنفيذ العمل والسعي إلى تطويرهم ومكافئتهم بما يمكن ان يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية، وبالتالي تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي والذي يؤثر بدوره في دعم الثقة التنظيمية لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاحتواء، الاندماج والرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية

**مقدمة:** إن البحث الحالي يحاول أن يفتح المجال لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال دراسة المتغيرات التي تساعد علي تحسين مخرجات الأداء في قطاعات التنظيم والإدارة وقد حاولت الباحثة الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء كمتغير وسيط *Mediator variable* في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل *Independent variable* ودعم الثقة التنظيمية *Dependent variable*، بما سوف يسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين ورفع مستوى الاندماج والرضا الوظيفي بما سينعكس علي دعم الثقة التنظيمية إستناداً على ترسيخ مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء بين أفراد فريق العمل ونشر أبعادها بين العاملين في قطاعات التنظيم والإدارة بالدولة، وبالتالي تنمية سلوك العمل الايجابي بالمنظمة ومن ثم زيادة مستوى الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للقطاع مما ينعكس علي جودة وكفاءة مخرجات الاداء .

**أولاً : مشكلة البحث :** ان نجاح الفرد الشخصي في بناء الاستقرار في مقر العمل والذي ينعكس بدوره بأن يتسم أداؤه بالإبداع والفعالية والبحث عن الجديد والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والرفاهية النفسية وكذلك جودة الحياة الوظيفية ودعم الثقة التنظيمية والدافع الي تحقيق الذات ، إلا أن الدراسة الاستطلاعية للبحث الحالي والتي طبقت علي بعض القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة كشفت عن انخفاض شديد ونقص في الثقة التنظيمية بين الموظف والقطاع الذي يعمل به لا تعدي ٥٠٪ علي المؤشرات الكمية ، كما أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مؤشرات كمية تشير إلي ان درجات انخفاض في الاندماج والرضا الوظيفي لا تتعدي نسبتها ٤٠٪ ، مما يشير إلي ضرورة البحث عن متغير جديد يعزز هذه المؤشرات المنخفضة، وقد أظهرت الدراسات والبحوث ان هناك علاقات واضحة بين ممارسات إدارة الاحتواء وعوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية ، إلا أن معظم الدراسات تبنت أبعاد مختلفة لكل متغير تختلف من دراسة إلي أخرى في مدي قربها او بعدها من مضمون هذه المتغيرات والمتوسط الوزني لكل بُعد ، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث الحالي تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري المصري والعربي لدراسة طبيعة العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الاحتواء بمؤشراتها كمتغير وسيط بين تعزيز عوامل الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع ، كما تحاول المشكلات التي يطرحها البحث الحالي الكشف عن الأبعاد والمؤشرات والعوامل التي تساعد الموظف علي مواجهة الضغوط والتحديات التي تنشأ نتيجة نقص الثقة التنظيمية والاندماج الوظيفي بكفاءة ، وقد أثبتت الدراسات أن لارتفاع درجة ممارسات إدارة الاحتواء بمؤشراته في قطاعات مثل التنظيم والإدارة وغيرها من القطاعات الحيوية التي تسعى إلى دعم البحث والتدريب في هذا المجال من خلال مراكز التدريب التابعة لها، وتعزيز خبرات موظفيها في الحياة وحثها من خلال نتائج البحث الحالي والأبحاث المشابهة له علي إضافة ودعم البرامج الخاصة بتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء لرفع درجة دوافع وإتجاهات العاملين نحو عملهم نتيجة لتوفر عوامل الاندماج والرضا الوظيفي مما ينعكس علي دعم الثقة التنظيمية لديهم ، ويعتبر مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء من أحد المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي وإدارة الموارد البشرية، والذي يرتبط بشكل أو بآخر بحيث ينقل تأثير عوامل الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل إلي دعم الثقة التنظيمية لدي العاملين بأي منشأه .

**ثانياً : أهمية البحث :** يستمد هذا البحث أهميته من إعتبرات عدة، حيث يعد البحث الحالي إمتداداً للجهود المبذولة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتعظيم قدرات الموارد البشرية ، ويعتبر من البحوث المستفاه من واقع ميداني حيث إنه يعتمد علي أساليب وطرق كمييه ويقدم نموذجا وإطاراً يساهم في فهم الواقع في القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة وقد استندت مشكلة البحث الحالي علي دراسة استطلاعية كمية كشفت عن نقص في الاندماج والرضا الوظيفي وكذلك مستوي الثقة التنظيمية في مجتمع البحث ، ومن خلال مناقشة القضايا الخاصة بالتأثير الايجابي لممارسات إدارة الاحتواء بمؤشراته المختلفة كمتغير وسيط ، وعلاقته بعوامل الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية ، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية خاصة عندما نستهدف كشف وقياس هذه المتغيرات بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتركمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال. وبمراجعة أدبيات البحث تبين وجود القليل من الدراسات

السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت طبيعة العلاقة والتأثير المباشر بين هذه المتغيرات، إلا أن البحث الحالي يجمع هذه المتغيرات معاً بشكل غير مسبق لدي عينه لم يتم تناولها كثيراً وباستخدام ثلاث استبيانات جديدة كأدوات قياس من إعداد الباحثة ملحقه بالبحث، كما أن الباحثة لم ترصد- في حدود علمها- أي دراسة في بيئة الأعمال العربية والمصرية، تناولت طبيعة هذه العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها البحث الحالي، ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة إدارة الأعمال العربية والمصرية. حيث تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط وبين دعم الثقة التنظيمية والاندماج والرضا الوظيفي

**ثالثاً: أهداف البحث:** حظي موضوع ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط يتأثر بعوامل الاندماج والرضا الوظيفي ويؤثر في دعم الثقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير لمتغير الاندماج والرضا الوظيفي علي دعم الثقة التنظيمية، كما أشارت الدراسات أن تأثير الاندماج والرضا الوظيفي ينخفض أو يختفي في حالة ارتفاع أو وجود متغير ممارسات إدارة الاحتواء مما يؤكد دور متغير ممارسات إدارة الاحتواء في العلاقة كمتغير وسيط، حيث أهتم به العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي بوصفه متغير يعمل على تطوير الموظفين داخل المنشأة، إذ تمثل ممارسات إدارة الاحتواء كمغير وسيط بمؤشراته (التمكين - تشارك المعلومات - ممارسات التطوير - المكافآت) شريان الحياة لتوليد الفكرة والإبداع وحل المشكلات ويعزز سيطرة الموظف واندماجه ورضاه عن عمله، ويعد من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة شديدة التنافس وذات تحديات كبيرة حيث مشاركة الموظفين هي أكثر العناصر أهمية وتأثيراً على الأداء التنظيمي فهي تعد عنصر جوهرياً بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة، ومن ضمنها مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء في إدارة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء الفعال (Wood ; et al, 2012) ويهدف البحث الحالي إلى اكتشاف وبحث طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع لدي عينه من الموظفين في جهاز التنظيم والإدارة، كما يحاول البحث الوصول للعوامل التي تساعد المنظمات والهيئات متعددة القطاعات لتفعيل مصطلح ممارسات إدارة الاحتواء لما له من تأثير واضح علي تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي لديهم ويساهم في رفع درجات الانتماء والولاء للمنظمة وبالتالي دعم الثقة التنظيمية، بما ينعكس علي مخرجات الأداء بشكل إيجابي والاستفادة من طاقاتهم الفكرية والفنية والعملية الهائلة وغير المحدودة.

وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدي عينة البحث؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي وممارسات إدارة الاحتواء لدي عينة البحث؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء ودعم الثقة التنظيمية لدي عينة من الموظفين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل فيها جهاز التنظيم والإدارة؟

- ٤- هل تؤدي ممارسات إدارة الاحتواء دوراً وسيطاً بين الاندماج والرضا الوظيفي وبين دعم الثقة التنظيمية لدي عينة البحث؟
- ٥- هل توجد فروق معنوية بين أفراد العينة من الموظفين الذين تم تقسيمهم على أساس درجاتهم على استبيان أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء في الإدارات التي يعملون بها من وجهة نظرهم على عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي و دعم الثقة التنظيمية لدي عينة البحث؟

#### رابعاً : الإطار النظري وصياغة فروض البحث:

تتناول الباحثة في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم الدراسة، والإشارة لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث وتنتهي بصياغة فروض البحث

- متغير الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل
- متغير ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط
- متغير دعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع وذلك كما يلي:

١-متغير عوامل الاندماج والرضا الوظيفي : وهو المتغير الذي يلعب دور المتغير المستقل ويتطلب تحقق الاندماج توفر عوامل الرضا الوظيفي والتي تنقسم الي ستة عوامل فرعية هي : (عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز، وعوامل تنظيمية، عوامل الرضا الوظيفي وفرص الإثراء )، فالموظفين الذين يتمتعون بالصحة والعافية هم أكثر شعوراً بالرضا من غيرهم، وهم أكثر إنتاجية وأفضل أداءً لوظائفهم، وذلك لعدم وجود ما يكدّر صفوهم ويفلقهم ويشغلهم عن أعمالهم. من هنا نجد أنّ الاندماج الوظيفي أحد العوامل الهامة في مكان العمل و من المؤشرات المهمة على رضا الموظفين؛ فهو حالة ذهنية إيجابية مشبعة مرتبطة بالعمل، تمتاز بالحيوية، والتفاني، والانغماس، ويُنظر للاندمج الوظيفي على أنه التقيض للاحتراق الوظيفي بمعنى أنّ فرص شعور الموظف المندمج بالاحتراق الوظيفي أقل من غيره، إلا أنّهما لا يتناقضان بشكل كامل، فعدم شعور الموظف بالاحتراق لا يعني أنه مندمج، وعدم شعوره بالاندماج لا يعني أنه محترق، بمعنى أنّهما قد يجتمعان في الفرد معاً، وقد أظهرت الدراسات أنّ الاندماج الوظيفي مرتبط بمتغيرات مهمة، مثل: الصحة النفسية، والدافعية الداخلية، والأداء الوظيفي، والاتجاهات الإيجابية للعمل، ورضا العملاء وهذا يعني أنه لا يؤثر فقط على الموظف، وإنما على المنظمة والعملاء، وهو ما يدفع الكثير من المنظمات لإيلاء اهتمام كبير به، (ولاء الجاف و داليا جودت، ٢٠١٩) وفيما يلي تعريف وعرض لكل عامل من العوامل الستة التي يتبناها البحث الحالي للاندمج والرضا الوظيفي:

(١) العوامل الخاصة بالفرد : حيث أن لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب، إتفاق العمل مع قيم الفرد :توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع. الشعور باحترام الذات :فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع

لقيمة هذه المكانة ولمكانة القطاع الذي يعمل به في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) فخصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولائه وانتمائه لعمله وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا الوظيفي (عامر ٢٠٢١)

**(٢) العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة:** من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي (بوعلام، ٢٠١٨)

**(٣) العوامل الخاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد لعدة عوامل منها (ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل لإدارته بالنسبة للأخري ( ولاء الجاف و داليا جودت، ٢٠١٩)

**(٤) العوامل الخاصة بمستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر. (بو علام، ٢٠١٨)

**(٥) العوامل التنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد) أبو شيبه واخرون، ٢٠٢١)

**(٦) عوامل الرضا الوظيفي وفرص الإثراء مثل:** كفاءة الإشراف المباشر حيث أن له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية، الرضا عن العمل نفسه فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل، الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه. وهناك عوامل متصلة بجوانب أخرى مثل توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله. المكافأة الاقتصادية المنصفة إذ يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة

إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى كما تؤثر الحالة الصحية البدنية والذهنية حيث اكدت الدراسات ان هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته . (سكران، ٢٠٠٩)

وتري الباحثة ان الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة والاندماج مع العمل والملاءم والرضا عن الأجر وملحقاته و الرضا عن علاقات و زملاء العمل والرؤساء، المرؤوسين وكذلك الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة والرضا عن بيئة العمل المادية و الرضا عن سياسات الأفراد وتقييم الأداء ونظام الترقى والرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير التقييم والرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين، بما يحقق للفرد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي من عوامل داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء و عوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء.

٢-متغير ممارسات إدارة الاحتواء: وهو الذي يلعب دور المتغير الوسيط في البحث الحالي متأثراً بعوامل الاندماج والرضا الوظيفي ومؤثراً على أبعاد دعم الثقة التنظيمية ويتضمن أربعة أبعاد يتبناها البحث الحالي كمؤشرات لممارسات إدارة الاحتواء وهي (التمكين- تشارك المعلومات- ممارسات التطوير- المكافآت)

ويعرف متغير ممارسات إدارة الاحتواء علي أنه تزويد الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المختصة بممارسة وظائفهم، وقد تباينت جهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء بسبب تباين زوايا الرؤية واختلافها التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم (الحسني، ٢٠١٦؛ الخفاجي، ٢٠١٩، 2014.؛ Shahzad et.al.; 2003; Guy)، وتؤدي مشاركة الموظفين إلى زيادة الإنتاجية والفعالية التنظيمية والكفاءة في مكان العمل ومن ثم تحقيق انخفاض معدلات دوران العمل وتقليل التغيب وتحقيق المرونة بشكل عام، وتحقيق التعاون بين الإدارة والموظفين من أجل نجاح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإن هذا التعاون يعتمد على الاحتواء البناء واندماج ورضا الموظفين والتزامهم من خلال عمليات مشاركة فعالة في القرارات وبالتالي فإدارة الاحتواء بفعالية يعد هندسة معمارية تنظيمية تجمع بين الموظفين والعمل والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحسن التوافق بينهما بهدف إنتاج أداء عالي من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات المجتمع ومتلقي الخدمات من القطاع والفرص البيئية الأخرى. وبناءً عليه فهو مشاركة تستعمل الطاقة الكلية للموظفين لتشجيع التزام الموظفين بالنجاح التنظيمي، وهناك مؤشرات توضح تأثير ممارسات إدارة الاحتواء كمفهوم أوسع وأساس للاندماج والرضا الوظيفي للموظفين والإبداع والالتزام والتحفيز وأداء الموظفين التي يكون لها تأثير إيجابياً على الأداء التنظيمي والمشاركة بالأفكار أو الإقتراحات وتعطيهم المزيد من المشاركة الفاعلة القيمة بل ويؤدي أيضاً إلى زيادة الروح المعنوية للموظفين وتحقيق الاندماج والرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (Gollan, 2005; Chen, 2008; Böckerman, 2015; Voipio, 2015)

وتعرف الباحثة مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء بأنه مجموعة من الممارسات التي تستخدمها الإدارة التي تعمل على تحفيز الموظفين، وتعزيز مهاراتهم ومشاركتهم في صنع القرار، والتدريب، ومكافأتهم مما يقلل من دوران العمل ويساعدهم على فهم ثقافة المنشأة وأهدافها مما يزيد من الاندماج والرضا الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي الولاء لمنظماتهم وهذا يحقق الأداء العالي والذي يمنح الموظف الرفاهية والمشاركة الوظيفية ويدعم الثقة التنظيمية في الإدارة. وهنا لابد ان نتناول الأبعاد الأربعة التي يتبناها البحث الحالي كمؤشرات لممارسات إدارة الاحتواء وهي:

(١) **التمكين** : هو عملية إجتماعية متعددة الأبعاد حيث يساعد الناس على التحكم في حياتهم. وكذلك تعزيز القوة لديهم لاستعمالها في حياتهم ومجتمعاتهم من خلال العمل على القضايا التي يعدها مهمة في حياتهم، والتي يمكن من خلالها فهم فكرة القوة، وتعتمد قدرة التمكين علي فهم ان التمكين يتطلب أن القوة يمكن أن تتغير إذا كانت السلطة تتغير، فإن التمكين يمكن أن يتغير وأن القوة يمكن أن تتوسع وأن الصلاحيات المسموح بها ممكن أن تزداد، وهو أكثر من مجرد بناء شخصي مما يتطلب من تقييم العوامل السلوكية والتفاعلية بدقة وتوسيع المسؤوليات من أجل التشجيع من المبادرة والتناوب الوظيفي وتنظيم العمل التي تهدف إلى تحقيق اللامركزية في صنع القرار، إذن التمكين هو المصدر الأساسي في مشاركة عالية من الموظفين مما يحقق أفضل النتائج، فالتمكين هو عملية تنمية تشاركية قائمة على المجموعة من خلال الموظفين والمجموعات التي يكتسبون سيطرة أكبر على حياتهم والبيئة والحصول على الموارد القيمة والأساسية وتحقيق أهداف الحياة المهمة التي لها تأثير كبير في عمل المنظمة، وللتمكن عدة خصائص منها ( الشعور بالسيطرة والتحكم في العمل بشكل كبير- الإحساس والوعي في إطار العمل الكامل - المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف- المشاركة في تحمل المسؤولية (ملحم، ٢٠٠٩) وبناءً عليه ترى الباحثة أن التمكين هو منح الحرية والصلاحيات بدرجة أكبر للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مجال الوظيفة التي يقومون بها عن طريق مشاركة المعلومات بين المديرين والأعضاء الآخرين ليكون لهم تأثير في عمل الإدارة وبالتالي السماح للموظفين باتخاذ قرارات أفضل وتعزيز المعرفة والمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بذلك والعمل على مكافأتهم .

(٢) **تشارك المعلومات**: وتعني مشاركة المعلومات بين أعضاء المجموعة والمناقشة في عملية صنع القرار الجماعي، ويمكن أن تكون هذه المعلومات غير متاحة للجميع، وعندما لا يتم أخذ هذه المعلومات بعين الاعتبار فإن ذلك يؤدي إلى قرارات سيئة، وقد يحجب بعض الموظفين ولا سيما المشاركون في حجب المعلومات بسبب التخوف من رد فعل المجموعة تجاهها أو قد يشعرون بالضغط للتوافق مع آراء أغلبية المجموعة فإن استعمال المعلومات غير المتاحة للجميع بشكل جيد يؤدي إلى النجاح، وتشارك المعلومات واستعمالها من أجل الوصول إلى قرار جماعي يشارك فيه جميع الأعضاء فيكون القرار أكثر تحسناً وأكثر تحصيلاً، سيبتناه ويدافع عنه جميع المشاركين فيه .

وتشارك المعلومات هي العنصر الرئيسي الذي يساعد المنظمات التي تسعى إلى البقاء في المنافسة، وكذلك من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الربح. وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على معالجة معلومات الفريق لتعزيز مشاركة معلومات الفريق وهي (قابلية الإثبات- هيكل المناقشة- التعاون) كما ان هناك ثلاثة عوامل تمثل درجات متناقصة إن ما وجدت في الأعضاء تنتقص من مشاركة معلومات الفريق هي (التكرار- توزيع المعلومات- الاعتماد المتبادل المعلوماتي). ويجب التمييز بين المعلومات المشتركة وهي المعلومات الجاهزة والمعروفة لكل أعضاء المجموعة، والمعلومات غير المشتركة



وهي المعلومات التي يمتلكها أحد أعضاء المجموعة بشكل فريد. (Doody, 2007). وتري الباحثة أن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق بشكل جماعي بما هو متاح لديهم من معلومات عملية جماعية مركزية مؤثرة معروفة النتيجة تؤثر على ديناميكية التفاعل بين أفراد الفريق ، وتعمل على تشارك المعلومات وتبادل الآراء والافكار المفيدة بين أعضاءه في إنجاز الانشطة وتحقيق الأهداف.

**(٣) ممارسات التطوير :** إن ممارسات تطوير الموارد البشرية تعزز وتحسن أداء الموظفين وتحسنه وذلك عن طريق تدريبهم وتحفيزهم، وتطوير سلوكياتهم بشكل كبير مما يؤثر على رضا متلقي الخدمات منهم ، ومن خلال تدريبهم وتطويرهم وسوف يحقق التمكين للموظفين تأثيراً إيجابياً على الأداء الذي يؤثر على مجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة بالعمل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي والالتزام بمتطلبات العمل والأداء الجيد وتقليل معدل الدوران للموظفين، وتحقيق أهداف المنشأة . (عوض، ٢٠١٩)

**(٤) المكافآت :** المكافآت هي محفزات تعبر عن تقدير إيجابي وقد تكون نقدية أو غير نقدية وهي تعزيز لبذل المزيد من الجهد ، و تقدم المنظمات مكافآت للموظفين بغرض تحسين أدائهم، ويجب أن يكون نظام المكافآت متوائماً لتحفيز أداء الموظف الذي يتماشى مع إستراتيجية الشركة وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وبناء ثقافة وهيكلا داعمين لخبراتهم بالمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنشأة ، والمكافأة هي عبارة أي شيء قد يقدره الموظف ويرغب صاحب العمل في تقديمه مقابل مساهماته، وقد يؤدي قلة المكافآت إلى بناء بيئة غير سارة ، مما يقلل من جهود عمل الموظفين وقد يتسبب في انسحابهم من وظائفهم ، لهذه الأسباب فإن المكافآت ذات أهمية متزايدة وتتمثل الأهداف الرئيسية للمكافآت في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم ، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، واستنباط وتعزيز السلوك المرغوب للموظفين و تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتعزيز النمو المستدام والتزام الموظف بمهام ومواعيد العمل ، ويقصد بالمكافآت النقدية ، الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية ، أما المكافآت غير النقدية فيقصد بها الترقية وساعات العمل المرنة (Özutku, 2012; Ibrar , 2015 ; Matloob, et al. , 2021) وتري الباحثة أن المكافآت هو مبلغ مالي إضافي يحصل عليه الموظفين مقابل عمل استثنائي وتشمل المكافآت المالية والمعنوية ونقصد بالمالية هي أجور ومكافآت وعمولات على شكل أموال أما المكافأة غير المالية هي منفعة يتم تقديمها للموظف إعترافاً بجهوده مثل خطابات الشكر والتقدير ولائحة الشرف والموظف المثالي وموظف الشهر .

**٣- متغير دعم الثقة التنظيمية :** وهو المتغير الذي يلعب دور المتغير التابع في البحث الحالي والذي يتأثر بالمتغيرين السابقين و يتضمن أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي (السياسات، الابتكار، وتحقيق الذات، القيم السائدة، المعلومات المتاحة في التنظيم). وهناك عدة تعريفات للثقة التنظيمية منها أنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. وهي محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من السلوك والنية ناحية الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية (زهرا، ٢٠١٥) وبالنسبة

لأساليب بناء الثقة : (الحفاظ على الوعود والوفاء بها فالحرص على الوفاء بالوعد سيجعل المدير شخصاً يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعداً يجدر به الالتزام وعدم التراجع بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعد نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن ألا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك. وإن كان الوعد يختص بأمر هام، فالشرح والتفسير قد لا يكون كافي، فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى، ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير، والمحافظة على الاتساق : فهي إحدى أهم أجزاء الاتساق ثقة الآخرين، هو أن يكون كلام المدير متسقاً مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى. لذلك على المدير أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق قولاً وفعلًا، حتى يبني أساساً قوياً لعلاقاته مع الآخرين. والحرص على الأمانة حيث تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة ولو على نفسه، حتى في أصعب المواقف، عليه ألا يلجأ للكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاة (Maxwell A,2013) أما أبعاد دعم الثقة التنظيمية : فقد تناولت الباحثة أربعة أبعاد لقياس مستوى دعم الثقة التنظيمية وهي السياسات الإدارية المتبعة وتشجيع فرص الابتكار وتحقيق الذات لدي الموظفين و القيم السائدة داخل التنظيم والمعلومات المتاحة للموظفين ومستوي تشارك المعلومات ، أما عن تعريف الأبعاد الأربعة التي تدعم الثقة التنظيمية لدي الموظفين فهو كالتالي :

(١)-السياسات: وتتمثل في الأساليب المتبعة في التعامل مع الموظف فيما يتعلف بمهام وظيفته ومدى إشراكه في صناعة القرارات التي تخص وظيفته والشفافية والموضوعية في التعامل معه ومن أهم نواتج السياسات التي تمارسها الإدارة تحقق الأمان النفسي والثقة بالإدارة والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل ، وتحسين اتجاهات العاملين نحو المنظمة حيث استهدفت العديد من الدراسات تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية لدي العاملين وتوصلت معظمها إلى وجود تأثير معنوي إيجابي علي النواتج التنظيمية، وهناك دراسات حاولت اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية ، وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم ومستوى مخرجات العمل الموقفية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومخرجات العمل السلوكية كالأداء الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك الإبداع ، وأثبتت معظم النتائج التطبيقية أن هناك مجموعة من السياسات والممارسات والإجراءات التي يمكن ان تتبعها المنظمة لبناء وتعزيز الثقة بين مستوياتها التنظيمية (حامد كاظم متعب وعامر علي العطوي، ٢٠٠٨)

(٢)- تشجيع فرص الابتكار وتحقيق الذات: لقد ازدادت أهمية الابتكار والإبداع في الآونة الأخيرة لارتباطه بالقدرة على المنافسة في شتى مجالات الحياة ،وللإبداع أهمية كبيرة في عمل المنظمات، وقد رصدت الشركات المهتمة بتطوير منتجاتها وموظفيها موازنات مالية موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم ،فالإنسان المبدع والمبتكر له أهمية كبيرة في المجتمع لأن ابتكاره وإبداعه يضعه في مكانة متميزة. وتقديم المساعدة في عملية التنمية ولعب الدور الأكبر في أي تنمية يحتاجها المجتمع. بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين الذين يساهمون في إنتاج منتجات وأفكار جديدة ، فالابتكار عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، والبرامج و السياسات والإجراءات، والعمليات والوسائل

والأنظمة ، والمنظمات بحاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية ، وتشجيع فرص الابتكار وتحقيق الذات يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، ويجعله يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

ويسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة. يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، ويسهم في تحقيق الذات وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل. (عبد الله، ٢٠٢٢)

**(٣) القيم السائدة في التنظيم :** إن الإهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية وزرع قيم الانتماء والحرية والمشاركة ، والقيم السائدة في التنظيم هي إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء، احترام الآخرين ، وتكمن أهمية القيم التنظيمية في تهيئة الفرد لاختيار السلوك الذي يعزز من توافقه مع الآخرين مما يخلق نوعاً من الانسجام في فرق العمل ويحسن من الاتصال الإداري الفاعل ويحد من الصراعات التي تؤثر على تحقيق الولاء والنجاح المأمول. فالتعارض بين ثنائية القيم الشخصية والتنظيمية يؤدي إلى ظهور الفساد الإداري والأخلاقي مما ينعكس سلباً على أهداف المنظمة ويعيق تقدمها. (نهاية التلواني وآخرون، ٢٠١٥)

**(٤) المعلومات المتاحة في التنظيم:** إن طبيعة وكم المعلومات المتاحة والمتشاركة بين وحدات التنظيم هي واحدة من أهم العوامل التي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم علي المشاركة في صناعة القرارات بما يدعم ثقتهم في التنظيم ، إذ يجب إن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وإن يتم تقييمها بدقة ، إذ إن الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالارهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة وتشارك المعلومات هي عملية مركزية يستعمل من خلالها أعضاء الفريق بشكل جماعي ما هو متاح لديهم من مصادر المعلومات. وتمثل مشاركة المعلومات على إنها انفتاح، وهذا ما أكدته دراسات (السكران، ٢٠٠٩، الحسني، ٢٠١٦، ابراهيم ابو شيبه واخرون، ٢٠٢١) ، علي أهمية إتاحة المعلومات بدقة وشفافية بين وحدات التنظيم لدعم الثقة ورفع درجة الرضا والاحتواء الوظيفي.

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثة تعريف دعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع في البحث الحالي باعتبارها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض وإرتياحهم في العمل الذي يعملون فيه مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء منه ومشاكله هي مشاكلهم، وهي مرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة وهذا التعريف يتضمن الأبعاد الأربعة للثقة التنظيمية وهي (السياسات، فرص الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في التنظيم ، المعلومات المتاحة في التنظيم).

أما بالنسبة للدراسات السابقة ذات العلاقة بممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط في العلاقة بين تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع والتي طورت الباحثة علي أساسها فروض البحث الحالي والتي تمثل الخلفية العلمية للبحث منها :

دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) التي أكدت علي إن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بالسياسات الإدارية و فرص الإبداع وتحقيق الذات و القيم السائدة في المنظمات وأن الثقة التنظيمية موجود إستراتيجي من موجودات المدرسة الذى لا يمكن تقليده من قبل الآخرين و يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلى وعلى مستوى أبعادها كل على حدا فى الالتزام التنظيمي . وهناك علاقة طردية إيجابيه ذات دلالة إحصائية بين كلاً من: المصارحة و المشاركة بين زملاء من جهة و الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة فى العمل الجماعى .

و دراسة قامت بها كل من (خديجة قحيوش و مرية طرافي وأحلام الصالحي، ٢٠٢١) عن الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من أساتذة علم النفس بجامعة المسيلة وتم التوصل الى ان عينة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية، و بمستوى مرتفع من التماثل التنظيمي. كما توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى عينة الدراسة تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها في وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (٧٦,١%) التماثل التنظيمي بأبعاده . وهناك دراسة مصرية حديثة قام بها كلاً من (بهاء الدين مسعد وشيماء مهدي، ٢٠٢٢) والتي استهدفت اختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في شركات الأدوية التابعة للشركة الفايضة للأدوية والكيمويات واختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، واختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للشركات محل الدراسة، وكذلك التعرف علي الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج منها وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة، وتوصلت الي وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الثقة التنظيمية لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة وبين سلوكيات المواطنة في تلك الشركات، ووجود درجة توافق بين أبعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة علي مستوي المواطنة التنظيمية للعاملين. كما توصلت بعض النتائج إلى أنه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم وزاد مستوى القدرة على الإبداع فى حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وهناك دراسات أخرى تناولت نفس المتغيرات بأبعاد مختلفة إلا أنها اتفقت جميعاً على وجود علاقات إيجابية طردية دالة بين المتغيرات الثلاثة التي يتناولها البحث الحالي منها دراسات:

(الفهداوى، ٢٠٠٥) عن العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة (دراسة تحليلية تطبيقية)، ودراسة (سكران، ٢٠٠٩) عن محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ودراسة (حسين ورد، عبد الله حسن، ٢٠١٠) عن إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ودراسة (البيكار، ٢٠١٢) عن مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ودراسة (زهرا، ٢٠١٥) عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة - دراسة تطبيقية علي ديوان عام محافظة الشرقية، ودراسة (المنصوري، ٢٠١٦) حول دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الموظفين في شركة نفط الجنوب)، والدراسة التي قاما بها كلاً من (ناجي عبد الستار ومحمد صبحي فرحان، ٢٠١٧) حول مدى توافر أبعاد الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في جامعة تكريت)، ودراسة (بوعلام، ٢٠١٨) حول الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف، ودراسة (السعدون، ٢٠١٨) عن إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي، ودراسة (نور الدين، ٢٠١٨) والتي تناولت دراسة اثر الاندماج الوظيفي علي اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينه في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة، ودراسة (الخفاجي، ٢٠١٩) حول تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء (دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان) والدراسة التي قاما بها كلاً من (علاء فرحان الدعيمي و زيتون نعمة السعدون، ٢٠١٩) عن إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، ودراسة (الأسدي، ٢٠١٩) حول العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق)، ودراسة (البطران، ٢٠٢٠) عن نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الاداء دراسة تطبيقية على الموظفين بالشركة المصرية للاتصالات، والدراسة التي قاما بها كلاً من (رغد خروفه و صفاء عبودي، ٢٠٢٠) عن دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية (دراسة حاله علي شركة الحريري للبناء والمقاولات) والدراسة التي شارك فيها كل من (ابراهيم علي ابو شيبه و عبد الله مفتاح الشويرف؛ علي حسين زيلح، ٢٠٢١) حول الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي، دراسة ميدانية علي عينة من مراجعي الحسابات المشتغلين في مدينة مصراته بليبيا، ودراسة (عامر، ٢٠٢١) عن الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، ودراسة (الدجيلي، ٢٠٢١) حول

ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية ( دراسة تحليلية لاراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات ) ، ودراسة (عيد المحسن عيد المحسن جوده و آيه محمد رأفت الفار، ٢٠٢٣) حول أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسيط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

وقد استندت الباحثة لنتائج هذه الدراسات في التأكيد علي العلاقات الدالة بين متغيرات البحث الحالي، علي الرغم من أنها لم تتناول هذه العلاقات والمتغيرات بنفس الابعاد التي يتناولها البحث الحالي، ومعظمها اشار الي ممارسات إدارة الاحتواء بالاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية، الا انها لم تتعرض لهذه المتغيرات بالابعاد التي يتناولها البحث الحالي ، وهذا ما يمكن ان يشكل اضافة من نتائج البحث الحالي . وبناءا علي ما تقدم يمكن فقد قامت الباحثة باختبار الفروض التالية للإجابة علي تساؤلات البحث الحالي:

- ١- توجد علاقة موجبة معنوية بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي و دعم الثقة التنظيمية لدي عينة البحث.
- ٢- توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وعوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي لدي عينة .
- ٣- توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء و دعم الثقة التنظيمية لدي عينة البحث .
- ٤- تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء ( كمتغير وسيط تفاعلي ) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ( كمتغير مستقل ) ودعم الثقة التنظيمية بأبعادها كمتغير تابع لدي عينة البحث .
- ٥- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة البحث من الموظفين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة (والذين تم تقسيمهم علي أساس درجاتهم علي استبيان ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء في الإدارات التي يعملون بها من وجهة نظرهم) علي عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي و دعم الثقة التنظيمية .

#### خامساً: حدود البحث تم إجراء البحث في ضوء الحدود التالية :

- ١- حدود موضوعية : تناول البحث الحالي ثلاثة متغيرات إجرائية ، وهي :
  - متغير عوامل الاندماج والرضا الوظيفي( كمتغير مستقل)والذي تضمن ستة عوامل هي (عوامل داخلية خاصة بالفرد- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة- عوامل خاصة بالأداء - عوامل خاصة بالإنجاز- عوامل تنظيمية- عوامل الرضا وفرص الإثراء )
  - متغير ممارسات إدارة الاحتواء( كمتغير وسيط تفاعلي ) والذي تضمن أربعة مؤشرات رئيسية هي(التمكين - تشارك المعلومات- ممارسات التطوير- المكافآت )
  - متغير ابعاد دعم الثقة التنظيمية ( كمتغير تابع ) والذي اقتصر على أربعة أبعاد وهي (السياسات، الابتكار و تحقيق الذات، القيم السائدة، المعلومات المتاحة في التنظيم).

**٢-حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على مجموعة من الموظفين العاملين بقطاعات مختلفة ينظم العمل فيها جهاز التنظيم والإدارة بثلاث فروع لمراكز تدريب تتبع جهاز التنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة والسويس وطنطا، حيث يتم الاستعانة بالباحثة بهذه الفروع الثلاثة للجهاز كخبير تدريب لتدريب العاملين بالجهاز علي البرامج الإدارية والقيادية والسلوكية وتنمية المهارات الوظيفية ، وقد قامت الباحثة بتطبيق وتقنين الاستبيانات الخاصة بالبحث الحالي التي أعدتها لقياس متغيرات البحث لدي عينه من موظفي القطاعات التي تتبع الجهاز .

**٣-حدود بشرية:** تم تطبيق البحث على عينة من (٢٦٧) موظف من موظفي القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة بثلاث محافظات القاهرة والسويس وطنطا حيث شملت العينة العاملين في التضامن والتموين والطرق والنقل والشباب والرياضة وديوان عام المحافظة والأحياء والإسكان والزراعة والقوي العاملة وغيرها من القطاعات في مصر

**٤-حدود زمنية:** تم تطبيق البحث علي العينة الأساسية في النصف الاول من عام ٢٠٢٣ بمقر مراكز التدريب التابعة لجهاز التنظيم والإدارة ، وسبقه تقنين أدوات البحث علي عينة الدراسة الاستطلاعية (١٣٣) موظف في ديسمبر ٢٠٢٢

**التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:** - يحاول البحث الحالي دراسة علاقة ممارسات ادارة الاحتواء كمتغير وسيط تقاعلي بين الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع لدى عينة من الموظفين العاملين بالقطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة أثناء تلقيهم لبرامج تدريبية بفروع الجهاز بثلاث محافظات ، بإستخدام المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه.

وفي ضوء الاطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل إجرائيا بإعتباره يمثل القنوات والاستجابات النفسية الإيجابية في بيئة العمل مما ينتج عنه الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة والاندماج مع العمل والزملاء و الرضا عن الأجر وملحقاته و الرضا عن علاقات و زملاء العمل والرؤساء، المرؤوسين وكذلك الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة والرضا عن بيئة العمل المادية و الرضا عن سياسات الأفراد وتقييم الأداء ونظام الترقى والرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير التقييم والرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين، وهي تقدر بدرجة الفرد علي استبيان عوامل الاندماج والرضا الوظيفي وهي ( عوامل داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنتاج وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء).

وفي ضوء الإطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط تقاعلي إجرائيا بإعتباره مجموعة من الممارسات التي تستخدمها الإدارة التي تعمل على تحفيز الموظفين، وتعزيز مهاراتهم ومشاركاتهم في صنع القرار، والتدريب ، ومكافأتهم مما يقلل من دوران العمل ويساعدهم على فهم ثقافة المنشأة وأهدافها مما يزيد من الاندماج والرضا الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي الولاء لمنظمتهم وهذا يحقق الأداء العالي والذي يمنح الموظف الرفاهية والمشاركة الوظيفية ويدعم الثقة التنظيمية في الإدارة . وهي تقدر بدرجة الفرد علي استبيان مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء والذي يتضمن أربعة مؤشرات هي ( التمكين- تشارك المعلومات- ممارسات التطوير- المكافآت).

وفي ضوء الإطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير دعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع إجرائياً باعتبارها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض وإرتياحهم في الشركة التي يعملون فيها مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء منها ومشاكلها هي مشاكلهم، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة وهي تقدر بدرجة الفرد علي استبيان أبعاد دعم الثقة التنظيمية الذي يتضمن أربعة أبعاد هي (السياسات، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، المعلومات المتاحة في التنظيم).

### سادساً: منهج البحث وإجراءاته:

تعرض الباحثة هنا لإجراءات البحث من حيث المنهج الذي تم الإعتماد عليه، ومجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بنائها، والإجراءات التي تم غتباعها في التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات.

(١) **منهج البحث:** في البحث الحالي تم إستخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالي حيث أن المنهج الوصفي المسحي هو نوع من البحوث يتم بواسطته استجواب عينة كبيرة من مجتمع البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة من حيث درجة وجودها وطبيعتها فقط ولا يتعدا الوصف ذكر العلاقة واستنتاج الأسباب.

(٢) **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من الموظفين من موظفي القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة اثناء تلقىهم لبرامج تدريبية ينظمها الجهاز مرتبطة بالمسار الوظيفي وتم تطبيق مقاييس البحث على ٢٦٧ موظف في ثلاث فروع للجهاز بثلاث محافظات القاهرة والسويس وطنطا. سبقها دراسة استطلاعية للوقوف علي مشكلة البحث.

أ- **عينة تقنين المقاييس (العينة الاستطلاعية):** تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من ١٣٣ موظف وموظفة من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة في ثلاث محافظات سبق الإشارة إليها بالتفصيل في الحدود المكانية للبحث. وهم الموظفين الذين اتيح الحصول عليهم لتواجدهم في مراكز التدريب التابعة للجهاز في شهر ديسمبر ٢٠٢٢

ب- **عينة البحث الأساسية:** تكونت عينة البحث الحالي من عينة مكونه من ٢٦٧ موظف بفروع جهاز التنظيم والإدارة الثلاثة السابق الإشارة إليها في الحدود المكانية للدراسة حيث أن الباحثة قامت بتطبيق ادوات البحث علي مجموعة من الموظفين الإداريين والفنيين بعد السماح بذلك من الوحدات الرئاسية بفروع الجهاز المشار إليها سابقا وقد اتيح التطبيق علي عدد (٦+٨٠) موظف في كل فرع وفقا لتواجدهم اثناء تطبيق المقاييس، وتم التطبيق خلال الحدود الزمنية الموضحة سابقا بمقرات فروع الجهاز ويتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من الموظفين الذكور بنسبة بلغت ٦٠,٦٪، بينما بلغت نسبة الموظفات في عينة البحث الأساسية ٣٩,٤٪، كما يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من التخصصات الإدارية بمراكز التدريب والتضامن والتموين والشباب والرياضة بنسبة بلغت ٢٦,٣٪، يليهم تخصص الفنيين والمهندسين بقطاع الطرق



والنقل بنسبة بلغت ٢٣,٧٪. ويليهم موظفي ديوان عام المحافظة والأحياء والإسكان بنسبة بلغت ٢٠,٨٪، ثم موظفي قطاعات التعليم والصحة بنسبة بلغت ١٧,٦ ٪ ، وأخيراً موظفي قطاعات الزراعة والقوي العاملة بنسبة بلغت ١١,٦ ٪ حيث تم التطبيق بمقرات مراكز التدريب لفروع الجهاز بمحافظة القاهرة والسويس وطنطا.

جدول (١) توزيع افراد عينة البحث وفقا للنوع والقطاع الذي تنتمي اليه بجهاز التنظيم والإدارة

القطاع الذي ينتمي اليه افراد العينة بجهاز التنظيم والإدارة					النوع	
الزراعة والقوي العاملة	قطاع التعليم والصحة	موظفي ديوان عام المحافظة والأحياء والإسكان	الفنيين والمهندسين بقطاع الطرق والنقل	التخصصات الإدارية بمراكز التدريب والتضامن والتموين والشباب والرياضة	اناث	ذكور
١١,٦٪	١٧,٦٪	٢٠,٨٪	٢٣,٧٪	٢٦,٣٪	٣٩,٤٪	٦٠,٦٪

(٣) استبيانات البحث: لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام ثلاث استبيانات كمية تدرج الاستجابة عليها علي مدرج ليكرت هي استبيان مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء واستبيان عوامل الاندماج والرضا الوظيفي واستبيان أبعاد دعم الثقة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث، وفيما يلي وصف للمقاييس وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات وكل مقياس يتكون من مجموعة من المؤشرات والأبعاد الفرعية تم قياس صدقها في ارتباطها بالمتغيرات الرئيسية.

(أ) استبيان ممارسات إدارة الاحتواء : والذي يتكون من ٢٨ عبارته تقيس أربعة مؤشرات فرعية لممارسات إدارة الاحتواء هي ( التمكين- تشارك المعلومات- ممارسات التطوير- المكافآت) ويقاس كل مؤشر بسبعة عبارات فرعية، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي الاستبيان مؤشر لارتفاع درجة ممارسات إدارة الاحتواء وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في ( ابدأ ، نادرا ، احيانا، غالبا ، تماما ) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

(ب) استبيان عوامل الاندماج والرضا الوظيفي: والذي يتكون من ٣٦ عبارته تقيس ستة أبعاد فرعية هي( عوامل داخلية خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية وعوامل الرضا وفرص الإثراء). ويقاس كل عامل من العوامل الستة بستة عبارات فرعية. وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشر لارتفاع مستوى عوامل الاندماج والرضا الوظيفي لدي الفرد وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في (أتفق تماما ، أتفق ، أتفق الى حد ما ، لا أتفق، لا أتفق تماما) لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١)

(ج) - استبيان دعم الثقة التنظيمية : والذي يتكون من ٣٢ عبارة تقيس أربعة أبعاد هي (السياسات، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، المعلومات المتاحة في التنظيم). ويقاس كل بعد من الأربعة بثمانية عبارات فرعية وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشرا لارتفاع مستوى دعم الثقة التنظيمية وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في (أعترض بشدة ، أعترض ، محايد ، موافق، موافق بشدة ) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب.

#### (٤) تقنين الاستبيانات وكفائتها لقياس متغيرات البحث:

١-الصدق: للتحقق من صدق الاستبيانات الثلاثة للبحث الحالي تم الاعتماد على طريقتين هما:

(أ) -الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity حيث تم عرض المقاييس الثلاثة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال ، وطلب منهم دراسة المقاييس وإبداء آرائهم فيهم من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عبارات كل مقياس بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت المقاييس الثلاثة ، وساعدت على إخراجهم بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات أدوات البحث بإتفاق المحكمين على جودة صياغتها وغنائها للبعد المنتمية إليه.

(ب) صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency تم كذلك التحقق من صدق المقاييس الثلاثة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وفقا لترتيبها داخل بنية المقياس الاصيل ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه جميعها معاملات ارتباط إيجابية داله عند مستوي دلالة ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من اتساق أبعاد كل مقياس مع بعضها البعض بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس فكانت معاملات الارتباط داله جميعا عند مستوي دلالة ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد وتماسكها مع بعضها البعض، ويؤكد صدق الاتساق الداخلي لأدوات البحث.

٢- الثبات: تم التحقق من ثبات درجات المقاييس الثلاثة وأبعادهم الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ مما يؤكد أن للمقاييس الثلاثة مؤشرات إحصائية جيدة دالة عند مستوى ٠,٠١ (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامهم في البحث الحالي. (وقد تم وصف طرق الإستجابة عليهم في أدوات البحث)

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة: في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS كالتالي:

- للتأكد من صدق وثبات المقاييس الثلاثة لمتغيرات البحث الحالي تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات المقاييس.

- للإجابة عن تساؤلات البحث تم استخدام:

- ١- التكرارات Frequencies والنسبة المئوية Percent لحساب المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation
- ٢- معامل ارتباط بيرسون لبحث دلالة الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة
- ٣- استخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
- ٤- اختبار "ت" للمجموعتين المستقلتين Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى عوامل الاندماج والرضا الوظيفي و أبعاد دعم الثقة التنظيمية، بين افراد العينة المرتفعين والمنخفضين علي درجات ممارسات إدارة الاحتواء .

سابعاً: عرض نتائج البحث:

(١) نتائج الاستجابات علي مقاييس البحث الثلاثة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد كل مقياس، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق وترتيب كل بعد من الأبعاد الأربعة لاستبيان ممارسات إدارة الاحتواء، والأبعاد الستة لاستبيان عوامل الاندماج والرضا الوظيفي، والأبعاد الأربعة لاستبيان دعم الثقة التنظيمية، فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (٢) ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق باستجابات افراد العينة علي مقاييس متغيرات البحث الثلاثة.

جدول (٢) ترتيب ابعاد متغيرات البحث الثلاثة لدي موظفي قطاعات جهاز التنظيم والاداره

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	ابعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث
١	كبيره	١,٢	٤,٣	التمكين	مؤشرات
٤	كبيره	١,٤	٣,٧	تشارك المعلومات	ممارسات
٣	كبيره	١,٢	٣,٩	ممارسات التطوير	إدارة
٢	كبيره	١,٢	٤,٢	المكافآت	الاحتواء
-	كبيره	١,٣	٣,٩	ممارسات إدارة الاحتواء ككل	
٤	كبيره	١,٣	٣,٧	عوامل داخلية خاصة بالفرد	عوامل الاندماج والرضا الوظيفي
٣	كبيره	١,٢	٣,٨	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	
٢	كبيره	١,٣	٣,٩	عوامل خاصة بالأداء	
١	كبيره	١,١	٤,٢	عوامل خاصة بالإنتاج	
٥	كبيره	١,٢	٣,٦	عوامل تنظيمية	
٦	كبيره	١,١	٣,٥	عوامل الرضا وفرص الإثراء	
-	كبيره	١,٢	٤,٣	عوامل الاندماج والرضا الوظيفي ككل	
٣	كبيره	١,٢	٣,٧	السياسات	أبعاد دعم الثقة التنظيمية
١	كبيره	١,٤	٤,٢	الابتكار وتحقيق الذات	
٢	كبيره	١,٢	٣,٨	القيم الساندة	
٤	كبيره	١,٣	٣,٥	المعلومات المتاحة في التنظيم	
-	كبيره	١,١	٤,٣	دعم الثقة التنظيمية ككل	

حيث يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسات إدارة الاحتواء لدي موظفي القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٣,٩ بإنحراف معياري ١,٣، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول مؤشر التمكين بمتوسط وزني ٤,٣ وانحراف معياري ١,٢، وجاء في الترتيب الثاني المكافآت بمتوسط وزني ٤,٢ وانحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الثالث جاء مؤشر ممارسات التطوير بمتوسط وزني ٣,٩ وانحراف معياري ١,٣، وفي الترتيب الرابع تشارك المعلومات بمتوسط وزني ٣,٧ وانحراف معياري ١,٤. مما يشير بوضوح تحقق جميع مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء.

كما يتضح أن عوامل الاندماج والرضا الوظيفي لدي الموظفين متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤,٣ بإنحراف معياري ١,٢، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول العوامل الخاصة بالإنجاز بمتوسط وزني ٤,٢ وانحراف معياري ١,١، وجاء في الترتيب الثاني العوامل الخاصة بالأداء بمتوسط وزني ٣,٩ وانحراف معياري ١,٣، وفي الترتيب الثالث العوامل الخاصة بمحتوي الوظيفة بمتوسط وزني ٣,٨ وانحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الرابع العوامل الداخلية الخاصة بالفرد بمتوسط وزني ٣,٧ وانحراف معياري ١,٣، وفي الترتيب الخامس جاءت العوامل التنظيمية بمتوسط وزني ٣,٦ وانحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب السادس والآخر جاء عوامل الرضا وفرص الإثراء بمتوسط وزني ٣,٥ وانحراف معياري ١,١.

كما أن مستوى دعم الثقة التنظيمية متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤,٣ بإنحراف معياري ١,١، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بمتوسط وزني ٤,٢ وانحراف معياري ١,٤، وجاء في الترتيب الثاني القيم السائدة بمتوسط وزني ٣,٨ وانحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الثالث السياسات بمتوسط وزني ٣,٧ وانحراف معياري ١,٢، وفي الترتيب الرابع جاء المعلومات المتاحة في التنظيم بمتوسط وزني ٣,٥ وانحراف معياري ١,٣. علماً بأن دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها كما هي موضحة تؤكد أن درجات المتوسطات الوزنية لأبعاد المقاييس الثلاثة عالية جداً وذات درجات تحقق كبيرة حيث أنها تتراوح جميعاً بين ٣,٥ و ٤,٣ درجة بإنحرافات معيارية تتراوح بين ١,٤ و ١,١ درجة.

(٢) نتائج الإجابة علي تساؤلات وفروض البحث : تم ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل النظري والاحصائي إلى تقديم إجابات واضحة، وقد أسفرت هذه التساؤلات عن خمسة فروض لمحاولة الإجابة علي تساؤلات البحث هي:

(أ) نتائج الإجابة على الفرض الأول للبحث : ( إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع )

كان الفرض الأول ينص علي انه توجد علاقة موجبة معنوية بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية لدي عينة من الموظفين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل فيها جهاز التنظيم والإدارة. وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات استجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود ارتباط إيجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الأول.

جدول (٣) معاملات الارتباط الدالة بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي وابعاد دعم الثقة التنظيمية

م	عوامل اندماج والرضا وظيفي دعم الثقة التنظيمية	خاصة بالفرد	خاصة بمحتوى الوظيفة	خاصة بالأداء	خاصة بالإنجاز	عوامل تنظيمية	الرضا وفرص الإثراء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة
١	السياسات	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٧٤	٠,٧٨	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٠١
٢	الابتكار وتحقيق الذات	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٠١
٣	القيم السائدة	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٠١
٤	المعلومات المتاحة في التنظيم	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٧٨	٠,٠١

ب) نتائج الإجابة علي الفرض الثاني: (إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط)

كان الفرض الثاني ينص على أنه توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وعوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي لدي عينة من الموظفين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل فيها جهاز التنظيم والإدارة. وقد كشفت المعالجات الإحصائية لدرجات استجابات افراد العينة على ادوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود ارتباط ايجابي دال بينهما

جدول (٤) معاملات الارتباط الدالة بين مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء وعوامل الاندماج والرضا الوظيفي

م	عوامل الاندماج والرضا الوظيفي ممارسات إدارة الاحتواء	خاصة بالفرد	خاصة بمحتوى الوظيفة	خاصة بالأداء	خاصة بالإنجاز	عوامل تنظيمية	الرضا وفرص الإثراء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة
١	التمكين	٠,٧٣	٠,٧٩	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٠١
٢	تشارك المعلومات	٠,٧٣	٠,٧٩	٠,٧٨	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٠١
٣	ممارسات التطوير	٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٠١
٤	المكافآت	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٧٤	٠,٧٩	٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٠١

ج) نتائج الإجابة علي الفرض الثالث: (إثبات العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع)

كان الفرض الثالث ينص على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء ودعم الثقة التنظيمية لدي عينة من الموظفين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل فيها جهاز التنظيم والإدارة"، وكشفت المعالجات الإحصائية لدرجات استجابات أفراد العينة علي أدوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود ارتباط ايجابي دال بينهما يشير إلي تحقق الفرض الثالث.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء وأبعاد دعم الثقة التنظيمية

م	دعم الثقة التنظيمية ممارسات إدارة الاحتواء	السياسات	الابتكار وتحقيق الذات	القيم الساندة	المعلومات المتاحة في التنظيم	ارتباط ايجابي دال عند مستوى دلالة
١	التمكين	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٧٣	٠,٧٤	٠,٠١
٢	تشارك المعلومات	٠,٧٧	٠,٧٩	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٠١
٣	ممارسات التطوير	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٠١
٤	المكافآت	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٧٦	٠,٧٩	٠,٠١

وفيما يلي عرض المصفوفة القطرية المتناظرة التي تجمع كل معاملات الارتباط السابقة معا ، والعرض التالي للأبعاد الأربعة لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء ، والعوامل الستة لمتغير الاندماج والرضا الوظيفي والأبعاد الأربعة لمتغير دعم الثقة التنظيمية يهدف الي تجميع نتائج معاملات الارتباط المعنوية الدالة داخل مصفوفة قطرية حيث تجمع المصفوفة المعاملات ال ١٤ للأبعاد الفرعية للمتغيرات الثلاثة معاً مما يؤكد معنوية العلاقة بينهما ، ومدى ارتباطهم معاً بمعاملات ارتباط داله ، كما يتضح تدرج وترتيب معاملات الارتباط بنفس ترتيبها بالمتوسطات الوزنية الخاصة بها مما يؤكد مدى اتساق نتائج البحث ، وتظهر قيم معاملات الارتباط قطرية متناظرة ، حيث تتناظر القيم في المثلث العلوي والمثلث السفلي ، وقطر المصفوفة يساوي (١)

جدول (٦) المصفوفة القطرية المتناظرة التي تجمع معاملات الارتباط الدالة بين متغيرات البحث

متغيرات البحث الرئيسية	متغيرات البحث	ت	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء	التمكين (ت)	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	تشارك المعلومات (ت م)	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ممارسات التطوير (م ت)	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
عوامل الاندماج والرضا الوظيفي	المكافآت (م ك)	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	عوامل داخلية خاصة بالفرد (ع ف)	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة (ع و)	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	عوامل خاصة بالأداء (ع د)	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	عوامل خاصة بالإنجاز (ع ا)	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-
أبعاد دعم الثقة التنظيمية	عوامل تنظيمية (ع ت)	-	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-
	عوامل الرضا وفرص الإثراء (ع ر)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-
	السياسات (س)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-
	الابتكار تحقيق الذات (ت ذ)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-
	القيم الساندة (ق س)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-
	المعلومات المتاحة في التنظيم (م ت)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	-	-

وتم مناقشة تدرج معاملات الارتباط في شكل المصفوفة القطرية المتناظرة ولماذا انتظمت بهذا الشكل، في مناقشة النتائج التي تلي الفرض الثالث تمهيداً لمناقشة الفرض الرابع.

(د) نتائج الاجابة علي الفرض الرابع للبحث:

كان الفرض الرابع للبحث ينص علي أن ممارسات إدارة الاحتواء تؤثر ( كمتغير وسيط تفاعلي ) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ( كمتغير مستقل ) ودعم الثقة التنظيمية بأبعادها كمتغير تابع لدي عينة البحث .

يهدف هذا الفرض إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء ( كمتغير وسيط تفاعلي ) في العلاقة بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي ( كمتغير مستقل ) ودعم الثقة التنظيمية ( كمتغير تابع ) . وقد تم اختبار الفرض الرابع والتحقق من شروط الوساطة التفاعلية بوجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن المتغير المستقل سبب حدوث المتغير التابع ، ثم تم ضرب المتغير المستقل  $\times$  المتغير الوسيط لعمل علاقة التفاعل، وعمل انحدار للمتغير التابع على ناتج تفاعلها معاً، ووجد أن هذه العلاقة معنوية، وهذا يعد الشرط الأساسي للوساطة التفاعلية . وعندما أصبحت العلاقة بين المتغير المستقل والتابع في وجود الوساطة التفاعلية (الوسيط التفاعلي  $\times$  المتغير المستقل ) صفرية، فإن الوساطة التفاعلية تكون مثلى (كاملة)

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد التدريجي Multiple Regression بطريقة stepwise للتعرف على مدى التأثير المعنوي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع إجمالاً كما في الجدولين (٦، ٧)

جدول رقم (٧) نتائج الانحدار التدريجي المتعدد لأبعاد دعم الثقة التنظيمية على المتغير المستقل عوامل الاندماج والرضا الوظيفي بعد دخول المتغير الوسيط ممارسات إدارة الاحتواء

Sig.f	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات
٠,٠٠٠	١٠٦,٢٩١	٠,٢٣٤	-----	٠,٢٣٤	٠,٤٨٤	أبعاد دعم الثقة التنظيمية عوامل الاندماج والرضا الوظيفي
٠,٠٠٠	٦١,١٩٨	٠,٢٥٧	٠,٠٢٧	٠,٢٦١	٠,٥١١	مضروب ممارسات إدارة الاحتواء $\times$ عوامل الاندماج والرضا الوظيفي
٠,٠٠٠	٤٢,٧٥٢	٠,٢٦٥	٠,٠١٠	٠,٢٧١	٠,٥٢١	ممارسات إدارة الاحتواء

ن = ٢٦٧ بدرجة ثقة ٠,٠٠١

جدول (٨) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد لأبعاد دعم الثقة التنظيمية على المتغير المستقل عوامل الاندماج والرضا الوظيفي بعد دخول المتغير الوسيط ممارسات إدارة الاحتواء

المتغيرات	B	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
أبعاد دعم الثقة التنظيمية عوامل الاندماج والرضا الوظيفي (إجمالاً)	١,٥٨٠	٠,٤٨٤	١٠,٣١	٠,٠٠	٠,٣٨٥	٤٢,٧٥٢	٠,٠٠٠
مضروب ممارسات إدارة الاحتواء × عوامل الاندماج والرضا الوظيفي	٠,٠٦٥	٠,١٨٣	٣,٥٤٤	٠,٠٠٠			
ممارسات إدارة الاحتواء	٠,٥٩٠	٠,٥٤٧	٢,١٤٢	٠,٠٠٠			

ن = ٢٦٧ بدرجة ثقة ٠,٠٠١

يتضح من الجدولين السابقين أن النتائج أظهرت أن النموذج قد أبقى على المتغير المستقل (عوامل الاندماج والرضا الوظيفي) والمتغير الوسيط (ممارسات إدارة الاحتواء) ومضروب ممارسات إدارة الاحتواء مع عوامل الاندماج والرضا الوظيفي (الوساطة التفاعلية)، وكانت هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بينما لوحظ من نتائج الجدول السابق رقم (٧) أن هناك علاقة ترابط موجبة معنوية بين مضروب عوامل الاندماج والرضا الوظيفي مع ممارسات إدارة الاحتواء (الوساطة التفاعلية) ودعم الثقة التنظيمية، وأن هذا المضروب أثر على علاقة المستقل (عوامل الاندماج والرضا الوظيفي) بالمتغير التابع (دعم الثقة التنظيمية) وحولها من علاقة إيجابية مستوية إلى علاقة طردية وذلك يعد من شروط الوساطة التفاعلية، ويلاحظ من نتائج جدول (٨) أن مضروب ممارسات إدارة الاحتواء مع عوامل الاندماج والرضا الوظيفي لديه القدرة على التنبؤ بأبعاد دعم الثقة التنظيمية، حيث كانت قيمة (F= ٧٥٢,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وأنه فسر (٦,٢%) من التباين في أبعاد دعم الثقة التنظيمية، وأن الوسيط التفاعلي أدى إلى زيادة قيمة  $R^2$  للعلاقة المباشرة بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي وأبعاد دعم الثقة التنظيمية (٢,٧%) بمقدار (٢٦,١%) إلى (٢٣,٤%) ولم يتسع البحث الحالي لاختبار تأثير الوسيط التفاعلي ممارسات إدارة الاحتواء في العلاقة بين كل بعد من أبعاد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي (المتغير المستقل) وأبعاد دعم الثقة التنظيمية (المتغير التابع) حيث تم عمل التحليلات السابقة للمتغيرين المستقل والتابع (إجمالاً) ولم يتعرض البحث الحالي لتحليل العلاقة مع الأبعاد الفرعية، وهي متروكة لبحوث أخرى مستقبلية.

#### هـ) نتائج الإجابة على الفرض الخامس للبحث:

كان الفرض الخامس ينص على أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة من الموظفين العاملين في القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة (والذين تم تقسيمهم على أساس درجاتهم على استبيان أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء في الإدارات التي يعملون بها من وجهة نظرهم) على عوامل تعزيز الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية.



ليؤكد علي وجود ( الفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي المتغير الوسيط في درجات المتغير المستقل والتابع ) ومن خلال حساب الفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي الدرجة الكلية لاستبيان ممارسات إدارة الاحتواء ، حيث تم استخدام الدرجة الكلية للمقياس لتصنيف العينة الكلية (٢٦٧) موظف إلي مجموعتين مرتفعين ومنخفضين في درجة مؤشرات ممارسة إدارة الاحتواء حيث ان من تخطي ٥٠٪ علي المقياس يصنف من المرتفعين ومن لم تصل درجته الي ٥٠٪ يصنف من المنخفضين ، وقد انقسمت العينة الكلية بناءً علي ذلك إلي مجموعتين مجموعة المرتفعين وعددها (١٣٨) فرد ومجموعة المنخفضين في درجة ممارسات إدارة الاحتواء وعددها (١٢٩) فرد وباستخدام اختبار "ت" للمجموعتين المستقلتين *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في درجات عوامل الاندماج والرضا الوظيفي وابعاد دعم الثقة التنظيمية لدي موظفي القطاعات التي ينظم العمل بها جهاز التنظيم والإدارة.

جدول (٩) دلالة الفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء علي عوامل الاندماج والرضا الوظيفي

م	عوامل الاندماج والرضا الوظيفي	درجة مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	عوامل داخلية خاصة بالفرد	مرتفعين	١٦,٧	٥,٤	٤,٢	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٨,٦	٣,٦		
٢	عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	مرتفعين	١٧,٣	٤,٨	٤,١	٠,٠٦ دالة
		منخفضين	٧,٢	٣,٢		
٣	عوامل خاصة بالأداء	مرتفعين	١٥,٣	٣,٧	٤,٨	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٨,٩	٤,١		
٤	عوامل خاصة بالإنتاج	مرتفعين	١٥,٧	٣,٨	٥,١	٠,٠٦ دالة
		منخفضين	٩,٢	٣,٥		
٥	عوامل تنظيمية	مرتفعين	١٤,٢	٣,٧	٤,٦	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٨,٩	٣,٣		
٦	عوامل الرضا وفرص الإثراء	مرتفعين	١٦,٢	٢,٧	٤,٢	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٦,٢	٢,٨		

جدول (١٠) دلالة الفروق بين المرتفعين والمنخفضين على مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء على أبعاد دعم الثقة التنظيمية

م	أبعاد دعم الثقة التنظيمية	درجة ممارسات إدارة الاحتواء	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	السياسات	مرتفعين	١٨,٧	٣,١	٤,١	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٨,٨	٢,٥		
٢	الابتكار وتحقيق الذات	مرتفعين	١٩,٣	٢,٨	٤,٣	٠,٠٦ دالة
		منخفضين	٧,٢	٣,٢		
٣	القيم الساندة	مرتفعين	١٧,٣	٢,٧	٤,٤	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٩,٨	٢,١		
٤	المعلومات المتاحة في التنظيم	مرتفعين	١٨,٧	٣,٨	٤,٥	٠,٠٥ دالة
		منخفضين	٩,٣	٣,٥		

ثامناً: مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث بتحقيق فروضه :

أ. مناقشة تحقق نتائج الفرض الأول:

وحيث اتضح من نتائج معاملات الارتباط الإيجابية بين الأبعاد الستة لعوامل الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأبعاد الأربعة لدعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع وكما يتضح من جدول (٣) ما يؤكد تحقق الفرض الأول للبحث بوجود ارتباط إيجابي دال بين المتغيرين بأبعادهم الفرعية وهذا ما يتوافق نسبياً مع نتائج دراسات (الفهداوي، ٢٠٠٥، ودراسة زهران، ٢٠١٥، ودراسة بوعلام، ٢٠١٨، ودراسة نور الدين، ٢٠١٨، ودراسة الجاف، ٢٠١٩، ودراسة بهاء الدين مسعد وشيماء مهدي، ٢٠٢٢) وقد اتفقت معظم هذه الدراسات التي تناولت علاقة واثق الاندماج والرضا الوظيفي بدعم الثقة التنظيمية رغم وجود اختلافات في أبعاد المتغيرات التي تناولتها عن البحث الحالي إلا أنها اتفقت على أن الاندماج والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في رفع مستوى الثقة في التنظيم والالتزام الوظيفي والتماثل التنظيمي وهذا ما يؤكد أن الاندماج والرضا الوظيفي في العمل والذي حاز على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في السنوات العشرين الماضية وذلك لدوره الكبير في التأثير على المواقف والسلوكيات في مجال العمل والذي كشفت العديد من الدراسات السابقة عن وجود ارتباط إيجابي بين الاندماج في العمل مع الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء، والرفاهية النفسية، وارتباط سلبي مع ترك العمل، والاحترق الوظيفي وهو ما يفسر تحقق الفرض الأول للبحث الحالي، ونتائج معاملات الارتباط الإيجابية بين المتغير المستقل الذي تمثله المؤشرات الستة لعوامل الاندماج والرضا الوظيفي والمتغير التابع الذي تمثله الأبعاد الأربعة لدعم الثقة التنظيمية.

### ب-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثاني:

يتضح من جدول (٤) وجود معاملات الارتباط الإيجابية الدالة بين المؤشرات الأربعة لممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط والأبعاد الستة لعوامل الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل مما يؤكد تحقق الفرض الثاني للبحث بوجود ارتباط إيجابي دال بين المتغيرين بأبعادهم الفرعية، حيث تهدف ممارسات إدارة الاحتواء إلى اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات ورفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل مشاكل العمل، واحترام الذات والقدرة على التعلم، وتحقيق الابتكار والابداع وتشارك المعلومات وتبادل الأفكار من خلال إعطاء الموظفين المزيد من حرية التمكين في مكان العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات. وهذا يتوافق مع نتائج دراسات (السعدون، ٢٠١٨، ودراسة الدعي ٢٠١٩، ودراسة البطران، ٢٠٢٠، ودراسة عامر ٢٠٢١، ودراسة الدجيلي، ٢٠٢١) والتي اتفقت جميعها نسبياً مع اختلاف ابعاد المتغيرات التي تتناولها علي تأثير ممارسات إدارة الاحتواء بشكل ايجابي علي عوامل الاندماج والرضا الوظيفي أو راس المال النفسي او غيرها من المتغيرات التي تعتبر من مؤشرات الرضا الوظيفي . فالاندماج الوظيفي ليس حالة مؤقتة ومحددة، بل هو حالة عاطفية ذهنية مستمرة وواسعة، غير محددة بشيء، أو حدث، أو شخص، أو حتى سلوك، وتُعرف عناصره الثلاثة (الحيوية، والتفاني، والانغماس) كما يلي: الحيوية: وتشير إلى مستوى عالٍ من النشاط والمرونة النفسية أثناء العمل، ورغبة الفرد في الاستثمار في عمله، والمثابرة في مواجهة المصاعب، التفاني: ويتسم بالشعور بالأهمية، والحماس، والإلهام، والاعتراف، والتحدى، والانغماس: ويشير إلى تركيز الفرد الكامل، واستغراقه العميق في العمل، ويتسم بالمضي السريع للوقت، والصعوبة في الانفصال عن العمل. (نور الدين، ٢٠١٨) ويمكن فهم الاندماج الوظيفي من نتائج حيث أنه يؤدي إلى مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي. ليس ذلك فحسب، وإنما يدفع الموظفين إلى إعادة تصميم وظائفهم لتتوافق بشكل أفضل مع قدراتهم، ومهاراتهم، ومعارفهم، وهذا يقود لتعزيز اندماجهم بشكل أكبر ومن المصادر الوظيفية، (الحرية الوظيفية، وانطباعات وتوجهات الأداء، وفرص التعلم ومن المصادر الفردية، (تقدير الذات، وتنظيم العواطف) في تحقيق الاندماج الوظيفي. ولكن توفر هذه المصادر وحدها قد لا يكون كافياً للوصول للاندماج الوظيفي المطلوب، إذ إن مطالب الوظيفة العالية تلعب دوراً حيوياً في عملية الاندماج، فالوظائف التي تستدعي مجهوداً وعملاً هي أقدر على دمج الموظف فمتطلبات العمل العالية في ظل توفر المصادر الكافية أمر مطلوب للاندماج الوظيفي فالمنظمات ملزمة بتوفير وظائف تحفز موظفيها وتدفعهم للعمل، كما أنها ملزمة بتمكين موظفيها ومساعدتهم في توفير المصادر الوظيفية وتطوير وتنمية المصادر الفردية حتى تحقق الاندماج الوظيفي لهم. وعلى الرغم من أنه يُنظر للاندماج الوظيفي على أنه حالة مستمرة، إلا أنه معرض للتذبذب وعدم الاستقرار، فقد يشعر الموظفون باندماج مرتفع ومنخفض خلال اليوم الواحد، كما أن حالة الاندماج لديهم تعتمد على المصادر والمطالب المتوقعة لهم في ذلك اليوم، لذا فمن المتوقع أن يتقلب الاندماج بين مرتفع ومنخفض. ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاندماج الوظيفي هو العامل الوحيد المؤدي لبيئة عمل صحية، فالاندماج الوظيفي على أهميته، إلا أنه لا يتعدى كونه عاملاً واحداً من العوامل النفسية في بيئة العمل، فهو يختلف عن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمي، والعديد من المتغيرات النفسية ذات الأهمية الكبيرة. فالنظرة الشمولية لمكان العمل على كونه معقدًا ومتشابكًا وذا جوانب متعددة أدر على تحسينه وتطويره وجعله مكاناً أفضل للجميع. وتحتاج المنظمة ممارسات منهجية علمية تأخذ بعين الاعتبار الأطر النظرية السلوكية، ومتغيرات العمل المعقدة، والممارسات الفضلى. فممارسات إدارة الاحتواء تعتبر من التدخلات السلوكية لتحسين الاندماج الوظيفي والتي

تركز على تمكين الموظفين، وتوفير وتسهيل المصادر لهم، وإزاحة أو تقليل العوائق. ويمكن تلخيص المراحل التي تمر بها تلك التداخلات إلى أربعة مراحل: (عملية القياس والاستقصاء لتحديد الحاجة لمثل هذه التداخلات- إعداد وتصميم وتخطيط التداخلات التي تتماشى مع بيئة العمل المستهدفة والمستفيدين منها- تطبيق التداخلات ومتابعة عملية تنفيذها عن قرب وبشكل مستمر للتأكد من أنها نُفذت كما حُطت لها- تقييم فاعلية التداخلات وأثرها لتقرير نتائجها لأصحاب المصلحة، ولإستخدام نتائجها في إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتحسين التداخلات المستقبلية. بما يؤكد نتائج تحقق الفرض الأول للبحث الحالي كما يؤكد مدى ارتباط المتغير الوسيط بالمتغير المستقل

### ج-مناقشة تحقق نتائج الفرض الثالث:

كما يتضح من جدول (٥) تحقق الفرض الثالث للبحث حيث اتضح من نتائج معاملات الارتباط الإيجابية بين المؤشرات الأربعة لممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط والأبعاد الأربعة لدعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع، ما يؤكد تحقق الفرض الثالث للبحث بوجود ارتباط إيجابي دال بين المتغيرين بأبعادهم الفرعية وهذا يتوافق مع نتائج دراسات (المنصوري، ٢٠١٦، ودراسة ناجي عبد الستار ومحمد صبحي فرحان، ٢٠١٧، ودراسة الخفاجي ٢٠١٩، ودراسة الاسدي، ٢٠١٩، ودراسة حسين ٢٠١٩) وقد اتفقت معظم هذه الدراسات التي تناولت علاقة واثر ممارسات إدارة الاحتواء علي دعم الثقة التنظيمية رغم وجود اختلافات في ابعاد المتغيرات التي تناولتها عن البحث الحالي الا انها اتفقت علي ان لممارسات إدارة الاحتواء تأثير إيجابي في رفع مستوي الثقة في التنظيم والالتزام الوظيفي والنماثل التنظيمي بم يتفق مع الفرض الثاني للبحث الحالي ، فمدخل ممارسات إدارة الاحتواء يلائم المنظمات التي تواجه المنافسة فهي نظام من الممارسات الإدارية الذي يمنح الموظفين المهارات والمعلومات والتحفيز وينتج عنه قوة فاعله تعد مصدرا للميزة التنافسية وفي بيئة الاعمال التي تعمل بها الشركة سريعة التغيير والتعقيد المتزايد ، ونادرا ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ أفضل قرار بمفردهم، ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى الاعتماد على معرفة كل الموظفين ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات أو اقتناص الفرص، فالاحتواء العالي للموظفين في اتخاذ القرارات يشير إلى تلك الدرجة أو ذلك المدى الذي يؤثر به الموظفين في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم وأداء مهماتهم عن طريق إشرافهم وتطوير إبداعاتهم في مجال الإدارة ، كما ان إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والموظفين خصوصاً إذا كانت مبنية على افتراض أن الموظفين يمكن أن يتقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل إلى جانب ذلك يمكن للموظفين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لنشاطات ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة و الموظفين من خلال احتوائهم ومشاركتهم في تحقيق إنجازات القطاع وأهدافه ،وللاحتواء العالي مجموعة من الممارسات تعتمد على الإدارة لتحفيز الموظفين على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها، من خلال اعتماد برامج التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير أعمالهم، وتزويدهم بالتغذية العكسية حول أدائهم ، وبالتركيز على طبيعة العلاقة مع البيئة الخارجية ،فهو يعد واحداً من السياسات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل دعم الثقة التنظيمية وتشجيع التعاون بين الموظفين من خلال العمل الجماعي الذي يوفر المرونة الوظيفية الكافية للتكيف مع التغيرات الخارجية ،لذا فإن الاحتواء العالي يشير إلى الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء كان بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي

أو غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات. مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط ممارسات إدارة الاحتواء والمتغير التابع دعم الثقة التنظيمية.

ويتضح من جدول (٦) من المصفوفة الارتباطية السابقة معاملات الارتباط الدالة لجميع الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الثلاثة ومدى ترتيب معاملات الارتباط وفقاً للمتوسط الوزني الخاص بكل بُعد من الأبعاد. كما يتضح مدى ارتباطهم معاً بمعاملات ارتباط داله، كما يتضح تدرج وترتيب معاملات الارتباط بنفس ترتيبها بالمتوسطات الوزنية الخاصة بها مما يؤكد مدى اتساق نتائج البحث، وتظهر قيم معاملات الارتباط قطرية متناظرة، حيث تتناظر القيم في المثلث العلوي والمثلث السفلي، وقطر المصفوفة يساوي (١)

#### د- مناقشة تحقق نتائج الفرض الرابع:

يختبر هذا الفرض العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل من ناحية، وأبعاد دعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع من ناحية أخرى، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبه معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء وأبعاد دعم الثقة التنظيمية، حيث يفسر تفسر ممارسات إدارة الاحتواء (٩,٦%) من التباين في مجمل ابعاد دعم الثقة التنظيمية، كما يتضح من جدول (٧،٨) أن ذلك قد يرجع إلى أن الأفراد الذين يتبنون ويتلقون ممارسات إدارة الاحتواء بشكل مرتفع ينخرطون في أبعاد دعم الثقة التنظيمية بدرجة أعلى من ذوى ممارسات إدارة الاحتواء المنخفضين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي معنوي بين مسببات عوامل الاندماج والرضا الوظيفي وأبعاد دعم الثقة التنظيمية. كما أظهرت أن متغير ممارسات إدارة الاحتواء هو أقوى مفسر للتباين في دعم الثقة التنظيمية بأبعادها، مما يدل على ضرورة الاهتمام بالعاملين داخل بيئة العمل وتفعيل آليات للتواصل بينهم. وان العلاقة الإيجابية المعنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء ودعم الثقة التنظيمية، على ضرورة تنمية وتطوير ممارسات إدارة الاحتواء للعاملين، حيث تخفض ممارسات الاحتواء من المشاعر السلبية التي تؤدي إلى سلوكيات تضر بمصلحة العمل والأفراد على وتخفض مستوى الثقة التنظيمية بين الافراد والمؤسسات، كما يدل الدور التفاعلي لممارسات إدارة الاحتواء في العلاقة بين دعم الثقة التنظيمية وعوامل الاندماج والرضا الوظيفي، على ضرورة تدريب العاملين على تنظيم وإدارة ممارسات إدارة الاحتواء بالشكل الذى يحقق نوع من التوازن بين قدرات العاملين والأعباء الكمية الملقاة عليهم، كما على الإدارة أن تقوم بمراجعة أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء الأربعة، مع ضرورة وجود تغذية عكسية مستمرة، لتوضيح أسباب زيادة انخفاض عوامل الرضا والاندماج الوظيفي، ومحاولة زيادة دافعتهم للإنجاز، حتى لا يكونوا عرضة لنقص أبعاد دعم الثقة التنظيمية، كما يدل الدور التفاعلي لممارسات إدارة الاحتواء في العلاقة بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي وأبعاد دعم الثقة التنظيمية، على ضرورة تحسين قدرات العاملين على التواصل مع زملاءهم في العمل وتبادل المعلومات والتعاون، حيث تلعب العلاقات الشخصية بين العاملين دوراً مهماً في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، فالعلاقات السيئة بين الأفراد داخل العمل تؤدي إلى الشعور بالعزلة والانسحاب من العمل مما يولد انخفاض الثقة التنظيمية التي تضر مصلحة المنظمة والعاملين، مما يزيد من حدة التوتر ويحد من شعور العاملين بالثقة في المؤسسة، كما على الإدارة إيضاح المهام الوظيفية لكل وظيفة على حدة وشرحها للعاملين بشكل دقيق، نظراً لتداخل وترابط المهام الوظيفية بهدف تحسين سرعة تقديم الخدمة في القطاع. الذي يعملون فيه.

#### هـ مناقشة تحقق نتائج الفرض الخامس:

يتضح من جدول (٩) أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في عوامل الاندماج والرضا الوظيفي بين المرتفعين والمنخفضين في ممارسات إدارة الاحتواء بما يؤكد تحقق الفرض الرابع للبحث الحالي ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي سبق ذكرها في نتائج الفرض الثاني حول علاقة مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء وعوامل الاندماج والرضا الوظيفي ، هذا وتؤكد الأدبيات ان الاندماج في العمل يؤدي الي ان يسخر أفراد المنظمة أنفسهم لأدوار العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً في أثناء أداء أدوارهم ، ولاندماج في العمل كعلاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الديناميكية من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل، من خلال حضوره الشخصي (المادي، والمعرفي، والعاطفي) ونشاطه الفعّال في الأداء، أمّا الجانب الجسدي للاندماج في العمل، فيتعلق بالطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للاندماج في قيم المنظمة وسلوكياتها. ومن ثم يمكن وصف الاندماج كمفهوم تحفيزي يعكس ويعبر بصورة شاملة عن الطاقة الجسدية والعاطفية والمعرفية للموظف في العمل لذلك، يتمتع الموظفون الذين يعملون وفق ممارسات إدارة الاحتواء وتبنيها مؤسساتهم في عملهم بالحيوية، والاستمتاع بأداء عملهم، والارتباط بشكل فعّال مع عملهم، ويساعد الاندماج والرضا الوظيفي من خلال التركيز على أهمية ما يجلبه الأفراد من موارد مادية ومعرفية وعاطفية للتأثير على المهام المتعلقة بأدوار العمل عندما يندمجون في العمل. كما ان الموظفون الذين تمّ تمكينهم نفسياً هم أكثر التزاماً بأعمالهم ومنظمتهم ويؤثر التمكين النفسي كمؤشر من مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء بشكل إيجابي على الالتزام والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية يساعد التمكين النفسي على إطلاق الطاقة الكامنة لدى الموظفين، ويساعد على إجراء التعديلات الإيجابية في أدوار العمل. ويؤثر التمكين النفسي بشكل إيجابي على الاندماج في العمل والالتزام الوظيفي ويركز التمكين النفسي على شعور الأفراد ذوي الكفاءة في بيئة العمل التي تتسم بالتمكين؛ فالأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر كفاءة في قدراتهم على أداء العمل بنجاح، ينبغي أن يكونوا أكثر شعوراً بالرضا في عملهم، ويكونوا أكثر التزاماً، ولديهم رغبة أقل في ترك العمل، ويظهروا أيضاً أداءً إيجابياً في عملهم أكثر من هؤلاء الأفراد الذين لديهم مستويات أقل من التمكين النفسي، كما ان تشارك المعلومات هي واحدة من العوامل الأساسية التي يتشارك فيها ممارسة إدارة الاحتواء العالي والاندماج والرضا الوظيفي فهي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات إذ يجب ان يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وإن يتم تقييمها بدقة ، إذ إن الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالإرهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة وتشارك المعلومات هي عملية مركزية يستعمل من خلالها أعضاء الفريق بشكل جماعي ما هو متاح لديهم من مصادر المعلومات. وتمثل مشاركة المعلومات على إنها انفتاح، وهذا ما أكدته دراسات (السكران، ٢٠٠٩، الحسني، ٢٠١٦، ابراهيم ابو شيبه واخرون، ٢٠٢١) حيث تؤكد ان العلاقة بين المتغيرين ايجابيه داله ولكن لم تتعرض للفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي ممارسات إدارة الاحتواء وهذا ما يضيفه البحث الحالي.

وكما يتضح من جدول (١٠) أنه توجد فروق دالة إحصائية في ابعاد دعم الثقة التنظيمية بين المرتفعين والمنخفضين في درجة ممارسات إدارة الاحتواء بما يؤكد تحقق الفرض الرابع للبحث الحالي ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي سبق ذكرها في نتائج الفرض الثاني حول علاقة مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء وابعاد دعم الثقة التنظيمية ومنا ( دراسة حسين ورد وعبد الله حسن ، ٢٠١٠، ودراسة

الزهراني، ٢٠١٢، ودراسة الخفاجي، ٢٠١٩، ودراسة رغد خروفه وصفاء عبودي، ٢٠٢٠، ودراسة خديجه قحيوش وآخرون، ٢٠٢١) وهذه الدراسات تؤكد العلاقة بين المتغيرين ايجابيه داله ولكن لم تتعرض للفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي ممارسات ادارة الاحتواء وهذا ما يضيفه البحث الحالي . وتري الباحثة من خلال الطرح لنتائج الدراسات السابقة أن هناك مؤشرات مشتركة يمكن ان تمثل أبعاداً لممارسات الاحتواء يمكن ان تعتمد عليها إدارة الشركات والقطاعات في الأجهزة التنظيمية المختلفة تساعد على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها من خلال اعتماد مدعّمات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير اعمالهم وتشارك المعلومات ومنح المكافآت للمتميزين بما يشجع التعاون بين الموظفين من خلال العمل الجماعي الذي يوفر المرونة الوظيفية الكافية للتكيف مع التغيرات وتحقيق الاهداف التي تسعى لها جميع المنظمات . اما مفهوم الثقة التنظيمية فقد يتم تناولها في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الاخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة التنظيمية عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي organizational capital social الذي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برؤوس أموالها، وقد ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الثقة على إنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدائها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه . ( Pamela,et al, 2000 ) ويرى ( Starnes,et al, 2012) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الايجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات . وعرفها (الفهداوي ، ٢٠٠٥) بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الافراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة وتعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الاخلاقية العامة والادارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (وترى الباحثة إن التعريف الاخير هو التعريف الاقرب والمنسجم مع توجه البحث الحالي ويعبر عن معنى المصطلح المراد به في البحث محل الدراسة) اما عن كيفية دعم وبناء الثقة التنظيمية: فبناء الثقة في ثقافة المنشأة يشمل ثلاثة مستويات رئيسية هي : (بناء الثقة بين العاملين والاداريين في المؤسسة وقيادات المنشأة - بناء الثقة بين العاملين والاداريين في المنشأة ونظام المؤسسة وكيانها وقدرتها- بناء الثقة بين العاملين والاداريين في المنشأة واستراتيجية المؤسسة، بحيث يكونون على ثقة تامة بأنها تقودهم إلى الريادة).

### تاسعاً: توصيات البحث:

وبناء على مناقشة النتائج يخلص البحث إلى:

مجموعة من التوصيات في شكل خطة عمل تتضمن التوصية وآلية التنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ حيث توصلت نتائج البحث الحالي إلي تحقق جميع فروضه الخمسة حيث أثبتت المعالجات الإحصائية وجود علاقات ارتباطية ايجابية طردية بين متغيرات الدراسة الثلاثة (ممارسات إدارة الاحتواء- الاندماج والرضا الوظيفي -دعم الثقة التنظيمية) كما أثبت البحث الحالي صحة الفرض

الرابع الذي أكد علي دور ممارسات إدارة الاحتواء كمتغير وسيط بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي كمتغير مستقل ودعم الثقة التنظيمية كمتغير تابع ، وكذلك تحقق الفرض الخامس الذي توقع وجود فروق دالة بين أفراد العينة المرتفعين والمنخفضين في مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء علي متغيري الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية، و في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج للدراسة الحالية، أمكن للباحثة التقدم بالتوصيات التالية

١- الحد من سلوكيات العمل التي تحد من دعم الثقة التنظيمية داخل القطاع محل الدراسة، عن طريق توعية العاملين بالآثار السلبية المترتبة على انتهاج السلوك الذي يحد من دعم الثقة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أنفسهم ضرورة دراسة وتحليل أبعاد دعم الثقة التنظيمية، ومسبباتها، ومدى توفير بيئة سيكولوجية ملائمة للعاملين، ومحقة لجودة العلاقات بين الأفراد، والمعاونة على تخفيف شعور العاملين بالضغط الواقعة عليهم وتوظيف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين لتكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تسبب انخفاض الثقة التنظيمية وعوامل الاندماج والرضا الوظيفي ، وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين لتجاوزها

٢- تدريب العاملين على برامج الإدارة الفعالة للوقت، عن طريق التدريب على إدارة الوقت للتكيف مع متطلبات العمل، حيث تساعد على التخفيف من عبء العمل، وتساعد على التخلص من المعتقدات الخاطئة نحو دعم الثقة التنظيمية مثل التي تركز على المرونة والاستعداد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، والاهتمام بالتدريب على مهارات الاتصال، وطرق بناء صداقات مع الآخرين، وبناء شبكة علاقات مختلفة من الأفراد و توفير مناخ تنظيمي يسوده الوضوح والشفافية بما يدعم عوامل الاندماج والرضا الوظيفي

٣- تقديم الإرشاد المهني والتوصيات الفعالة التي تستند علي نتائج الدراسة الحالية وغيرها من الدراسات المماثلة للقطاعات محل الدراسة بوضع توصيف وظيفي دقيق يوضح المسؤوليات والواجبات لكل موظف يشغل وظيفة، مع وجود إتاحة للمعلومات داخل المنظمة، والاهتمام بضرورة توافر التغذية العكسية المقدمة للعاملين من قبل الإدارة و الاهتمام بظروف بيئة العمل المادية، عن طريق الاهتمام بالتصميم الداخلي للمكان، وطرق ترتيب الأثاث والمكاتب و الاهتمام بالإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة المناسبة لإتمام العمل لدعم وتوفير عوامل الاندماج والرضا الوظيفي.

٤- تبين من نتائج الدراسة الحالية أن لممارسات إدارة الاحتواء تأثيراً إيجابياً على دعم الثقة التنظيمية، ولذلك على الإدارة العليا الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لتنمية وتوطيد ممارسات إدارة الاحتواء بين العاملين كأحد العوامل القادرة على دعم الثقة التنظيمية

٥- تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء (كوسيط تفاعلي)، قد أثر تأثيراً إيجابياً طردياً معنوياً في العلاقة بين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي إجمالاً ودعم الثقة التنظيمية، وعلى هذا توصي الدراسة الحالية إدارة الموارد البشرية داخل قطاعات التنظيم والإدارة عقد ندوات ولقاءات خاصة للتعريف بممارسات إدارة الاحتواء و تفعيل



برامج تدريبية لتنمية ممارسات إدارة الاحتواء لدى العاملين، على أيدي متخصصين مع ضرورة وجود وحدة تدريب خاصة بالنواحي النفسية للعاملين ويتمثل دورها في صياغة هذه البرامج، ومتابعة تنفيذها، وتقييم المتدربين . وإدراج اختبارات ممارسات إدارة الاحتواء ضمن المعايير التي يمكن أن يؤخذ بها عند استقطاب واختيار العاملين بهذه القطاعات

٦- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال لأهمية الكشف والتقصي حول هذه المتغيرات وما لها من دور فعال في نجاح العمل وكفاءة الاداء في البيئة الإدارية وتحقيق الجودة والوصول للأهداف في باقي القطاعات الادارية في مصر. حيث ان الدراسة الحالية توقفت عند دراسة الدور الوسيط لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء وبين عوامل الاندماج والرضا الوظيفي إجمالاً وكذلك أبعاد دعم الثقة التنظيمية إجمالاً ونحتاج لمزيد من الدراسات لتبعث الدور الوسيط للأبعاد الفرعية للمتغير الوسيط في علاقته التفاعلية مع الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع.

٧- أن تتبنى أجهزة إدارة القطاعات الحكومية وغير الحكومية نظاماً من القيم كقاعدة لنشر فكرة الاستفادة من ممارسات إدارة الاحتواء بما يدعم الاندماج والرضا الوظيفي وكذلك الاداء الفعال، عن طريق نشر الأبعاد والعوامل التي تدعم ممارسات إدارة الاحتواء، من خلال منظومة زراعة الافكار الايجابية لهذه الممارسات عن طريق الجمل الارشادية والعبارات الايحائية ومع تكرارها مدة من الوقت سوف تتحول الي افعال ثم عادات ثم سلوك، وتوزيع هذه الجمل الإرشادية والتوجيهية في جميع أماكن العمل بالوحدات الإدارية

٨- إشراك الموظفين في وضع سياسة وأهداف المنظمة لزيادة دعم وتوسيع قاعدة صنع القرار لحفز وتنشيط الاداء الفعال وحتى تكون القرارات أكثر تحسينا وأكثر تحسينا لمشاركة جميع المنوطون بالتنفيذ في صنع وتنفيذ القرارات، لأن الحلول المبتكرة والجديدة عادتاً ما تأتي من التنفيذيين أكثر مما تأتي من صانعي القرارات وهذا يتحقق بترسيخ ممارسات إدارة الاحتواء والتركيز علي دوره كمتغير وسيط يتأثر بعوامل الاندماج والرضا الوظيفي ويؤثر في أبعاد دعم الثقة التنظيمية.

٩- بما ان نتائج البحث الحالي اكدت علي اهمية وتأثير الفروق بين المرتفعين والمنخفضين في ممارسات إدارة الاحتواء علي الاندماج والرضا الوظيفي ودعم الثقة التنظيمية فلا بد من حرص الشركات والادارات علي وضع نظام لاختيار الدورات التدريبية المتخصصة القائم علي الاحتياجات والتي تنبع من قياس نقاط القوة والضعف لدي كل موظف والوصول لاحتياجاته التدريبية وفقاً لتقييم مقنن متصل بالمسار الوظيفي واحتياجاته للوصول للدرجة الوظيفية الأعلى يتضمن برامج تركز علي نتائج التفاعل بين اعضاء فريق العمل وفهم ممارسات إدارة الاحتواء والاندماج والرضا الوظيفي وكذلك ابعاد دعم الثقة التنظيمية وليس لرفع الكفاءات الفنية والادارية فقط . فعملية التدريب هي عملية منهجية لتطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الضرورية من أجل تحقيق النجاح ويعمل على حل مشاكل العمل وتعزيز القيم والثقافة التي يتبناها ويدعم الثقة التنظيمية بين الموظفين والإدارة كما ان ممارسات تطويرهم وتعزيز قدراتهم التنافسية وتعزيز مشاركتهم في العمل و تصوراتهم

عن الدعم التنظيمي والاستعداد للبقاء والاندماج والرضا عن العمل ، وتري الباحثة ان تطوير الموظفين من خلال التدريب وتحسين قدراتهم ومهاراتهم يحقق الميزة التنافسية للمنشأة ، من خلال الممارسات الأساسية للمشاركة الفعالة التي تركز على الانسان وتسعى إلى الاهتمام بأنشطة تطويره وتحسين مهاراته وقدراته ومعارفه المتعلقة بالوظيفة التي ينتفع منها من خلال تحقيق الاندماج والابداع بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

١٠- إمكانية تطبيق نتائج تفاعل متغيرات البحث الحالي في اختصاصات أو قطاعات عمل أخرى (كالصناعة، والإسكان والاستشارات والمالية والخدمات) وكذلك إمكانية استخدام متغيرات فرعية جديدة غير المستخدمة في هذا البحث لوحد أو أكثر من متغيراتها الرئيسية ومقارنة النتائج بين هذا البحث والدراسات اللاحقة له.

### قائمة المراجع العربية

- ١- ابراهيم علي ابو شبيه و عبد الله مفتاح الشويرف ؛ علي حسين زبلح ، (٢٠٢١) ، الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي ، دراسة ميدانية علي عينة من مراجعي الحسابات المشتغلين في مدينة مصراته بليبيا ، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية ، المجلد ٣ العدد ٢ ديسمبر ٢٠٢١
- ٢- الأسدي، سالم جعفر عزيز ،(٢٠١٩) : العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق) اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم السياحية/ الجامعة المستنصرية
- ٣- البطران، شيماء عبدالله عبد العال ، (٢٠٢٠). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الاداء دراسة تطبيقية على الموظفين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١١) العدد الرابع ص. ٤٠١- ٤٦٥
- ٤- البكار، أماني يوسف ، (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٥- الحسني، دينا باسم كمال (٢٠١٦)، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الوسط .
- ٦- الخفاجي، رشا مهدي (٢٠١٩) ، تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء (دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان) المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣) العدد (٣٩) ص. ١٢٣-١٤٢
- ٧- الدجيلي، سمر عباس كاظم (٢٠٢١) ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في تعزيز قدرات الموارد البشرية ( دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات ) مجلة كلية الإدارة والاقتصاد المجلة العراقية للعلوم الادارية
- ٨- الزهراني ، أحمد، (٢٠١٢). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- ٩- السعدون ، زيتون نعمة ، (٢٠١٨)، إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

- ١٠- الفهداوى، فهمى خليفة، (٢٠٠٥). العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة النهضة: جامعة القاهرة، ٥ (٤): ٦٣-٩٠.
- ١١- المنصوري، محمود شاكر عاشور، (٢٠١٦)، "دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركة نفط الجنوب" أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة
- ١٢- بغريش، نورة، (٢٠٢٠) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة، أطروحة رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد ١٥ العدد ٢ ص: ١٥٤-١٦٩
- ١٣- بهاء الدين مسعد و شيماء مهدي (٢٠٢٢) دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمويات والمستلزمات الطبية - هولدي فارما، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية العدد الثالث يوليو ٢٠٢٢ ص ١٥١٩-١٥٨٠
- ١٤- بوعلام، أمينة، (٢٠١٨) الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف، دراسة ميدانية في ادارته المحلية لولاية الوادي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة بالجزائر، المجلد ٤ العدد ٨ أكتوبر ٢٠١٨
- ١٥- حامد كاظم متعب و عامر علي العطوي، (٢٠٠٨)، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية يناير ٢٠٠٨
- ١٦- حسين ورد و عبد الله حسن، (٢٠١٠) إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الاداء التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م، ١٢، العدد ١، ص. ٩٦-٨٥
- ١٧- حسين، وليد حسين، (٢٠١٩). انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للموظفين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (٩) العدد ١٦٧ ص. ١-٢٦
- ١٨- خديجة قحيوش وأحلام الصالحي ومغار عبد الوهاب و مربية طرايف، (٢٠٢١) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من أساتذة علم النفس بجامعة المسيلة ( بحث غير منشور ) جامعة حمد بوضياف المسيلة -كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس
- ١٩- رعد خروفه و صفاء عبودي ( ٢٠٢٠ ) ، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من اثار الضغوط الوظيفية ( دراسة حاله علي شركة الحريري للبناء والمقاولات )كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق المجلة العربية للإدارة المجلد ٤٠ العدد ٣ سبتمبر ص١٩٩- ٢١٢
- ٢٠- زهران، علي السيد بنداري (٢٠١٥)، العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة-دراسة تطبيقية علي ديوان عام محافظة الشرقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر العدد الرابع عشر يوليو ٢٠١٥
- ٢١- سكران، السيد عبد الدايم عبد السلام، (٢٠٠٩) محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدي اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، اختبار لصدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس، المجلة المصرية للدراسات النفسية المجلد ١٩ العدد ٦٣
- ٢٢- عامر، ايمان مختار محمود (٢٠٢١) الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدي المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، مجلد ٣١ عدد ١١٠، ص: ١١١-١٦٤

٢٣- عبد المحسن عبد المحسن جوده و آيه محمد رأفت الفار، (٢٠٢٣)، أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسيط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة، المجلد ٤٧، العدد ٣ يوليو ٢٠٢٣ ٤١٩-٣٩٧

٢٤- علاء فرحان الدعيمي وزيتون نعمة السعدون (٢٠١٩) إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي\_ دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية المجلد الاول (٢٧) رقم (٣).

٢٥- عبد الله، عيسى حاجي محمد، (٢٠٢٢)، الابداع والابتكار بين الحاجة له في الجهات الحكومية ومحددات الاعتماد عليه، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الرابع العدد ٨، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية الرباط، أكادال، جامعة محمد الخامس المملكة المغربية

٢٦- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٩)، "التمكين كمفهوم اداري معاصر"، الشركة العربية للتنمية الادارية الرسائل والاطاريح الجامعية ط (٢)

٢٧- ناجي عبد الستار و محمد صبحي فرحان (٢٠١٧) مدى توافر أبعاد الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة تكريت، دراسة منشوره، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / المجلد - ٣ / العدد ٣٩ -، جامعة تكريت

٢٨- نهاية التلباني ومحمد جودت فارس و رافع يوسف الوحيدي، (٢٠١٥). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية / قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: جامعة القدس المفتوحة، المجلد ١، العدد ٢، ٨٤-٤٩

٢٩- نور الدين، عسلي (٢٠١٨)، دراسة اثر الاندماج الوظيفي علي اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينه في مستشفى الزهراوي ولاية المسيله، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد ١١ العدد ١ ص: ١٤٢-١٥٣

٣٠- ولاء علي جودت الجاف و داليا خالد فائق (٢٠١٩)، دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الاداء الوظيفي دراسة تحليلية لأداء عينة من الموظفين في فنادق الاربعة والخمس نجوم في مدينة السلمانية العراق، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع المجلد العدد ٣٩ تصدر في الامارات - قائمة المراجع الاجنبية :

1-Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. European Journal of Business and Management.

2-Böckerman , P., A. Bryson , (2015) , High involvement management and employee well-being , Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic , Finland

3-Chen, D. , (2008) , The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital. Unpublished Thesis

4- Doody, S. J. (2007). High-involvement work systems: their effect on employee turnover and organisational performance in New Zealand organisations (Doctoral dissertation, Lincoln University.

- 
- 5-Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33
- 6-Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power. *Employee Relations*
- 7-Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance (a case study of Malakand Private School). *International letters of social and humanistic sciences*, 52, 95-103.
- 8-Maxwell, Niaz A. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research In Business*
- 9-Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing - and team performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(2), 535.
- 10- Özutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 29-48.
- 11-Pamela, S., Kathleen, E., & Gaynelle, W. ( 2000 ).Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, , 35-48) 4) 18.
- 12- Starnes, Becky J. Truhon, Stephen A. and McCarthy, Vikkie (2012). Organizational Trust: Employee-Employer Relationships How trust influences Organizational effectiveness and efficiency, and how leadres can build employee-employer relationships based onauthentic trust, research avillable at [www.asq.org/hdl](http://www.asq.org/hdl), date of reteved 21-8
- 13-Voipio, A. (2015). Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior.
- Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & Menezes, L. (2012) .Enriched 14 job design high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being *Human Relations*, 21 (10), 1-27

ملحق البحث ( استبيانات ومقاييس البحث )

استبيان مؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمستوي إدارة الاحتواء لدي القطاع الذي تعمل به، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة ( ) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع العمل التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	ابدا (١)	نادرا (٢)	احيانا (٣)	غالباً (٤)	دائماً (٥)
١	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملتي وطرق التنفيذ التي تناسبني					
٢	عادة ما تطلب الادارة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو اجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل					
٣	تتوفر لدينا العديد من أنشطة التطوير المهني التي تستهدف رفع مستوي الاداء للموظفين					
٤	تكافئ ادارتنا بشكل عام الموظفين على الاداء الذي يتجاوز توقعاتهم					
٥	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملتي.					
٦	بشكل عام تسعى الادارة إلى تعاون الموظفين لمساعدتها في ايجاد حلول للمشاكل التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم					
٧	يتم تقييم التدريب الذي يتلقاه الموظفون خارج القطاع ومدى انعكاسه علي طرق اداءهم لعملهم					
٨	عادة ما تدرك ادارتنا الجهود الاضافية التي يبذلها الموظفون في عملهم وتكافئهم عليها					
٩	يمكنني ان أقرر بنفسني كيفية القيام بعملتي.					
١٠	تحت الادارة بشدة موظفيها على ايصال أفكار جديدة لتحسين كيفية عمل الاشياء داخل الشركة					
١١	في ادارتنا تتوفر امكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهارتنا وتطويرها					

				١٢	تعترف ادارتنا رسميا بمساهمات الموظفين المتميزة وتحرص علي التحفيز والدعم
				١٣	تزود الادارة موظفيها بملاحظات في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به
				١٤	يتم ابلاغ الموظفين بانتظام بالمشاريع الكبرى او الجديدة في القطاع
				١٥	اري ان معرفة وجهات نظر كل الموظفين يساعد في الحصول على إبداعاتهم المتنوعة لفاعلية أكبر في حل المشكلات أو اقتناص الفرص
				١٦	تحرص ادارتنا علي الاهتمام بالمكافآت الاقتصادية المنصفة التي تشعر الموظف بالتقدير والاهتمام
				١٧	ان كفاءة الإشراف بهدف التمكين كنقطة اتصال بين التنظيم والأفراد له أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
				١٨	ان تشارك المعلومات مع الموظفين ووضوح الاهداف يكون دافعا لهم على إتقان العمل.
				١٩	تحرص الادارة علي الاهتمام والتنمية للمهارات العقلية والفنية للموظفين حيث ان لها أثرها الواضح على الفرد وأدائه ومعنوياته.
				٢٠	تتناسب مكافآت العمل لدينا مع ما اقدمه من عمل بالنسبة للآخرين وبما يتواءم مع الأهداف المحددة
				٢١	ان أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان من النوع الذي يحبونه ويشعرون باتقانه
				٢٢	تحرص ادارتنا علي وصول وتشارك المعلومات بشكل يساعدنا علي الالمام بكل التطورات والاحداث والقرارات الجديدة المرتبطة بعملنا .
				٢٣	اري ان القطاع الذي اعمل به حريص علي توفير البرامج التدريبية التي تساعدنا علي اداء عملنا بشكل افضل بالتواصل مع الجهات المختصة بتنفيذها
				٢٤	تحرص ادارتنا علي منح المكافآت والمنح التي ترتبط بمستوي انجاز اتنا وتجتهد في منحها لمن يستحقون

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٥، ع ١، ج ٣، يناير ٢٠٢٤)

د. رضا السيد محمد سليمان

٢٥	يحرص رؤساءنا علي تفويض الصلاحيات واعداد الصف الثاني ونقل خبراتهم الينا لزيادة مستوي التمكين لدينا .
٢٦	يتم تداول المعلومات بين وحدات القطاع وفقا لتخصص كل اداره بما يساعد في الوصول لقرارات فعاله
٢٧	يتم ترشيحنا لبرامج تدريبية مختلفة مرتبطة بالمسار الوظيفي وبالترقيات حرصا علي التطوير والتنمية المستدامة للمهارات الشخصية والفنية والادارية
٢٨	اري ان ادارة القطاع حريصة علي صرف مكافئات في الاوقات الصعبة والازمات الاقتصادية حرصا علي مساندة الموظف للتصدي لأحداث الحياه

سجل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من ابعاد ممارسات ادارة الاحتواء أسفل أرقام العبارات - اجمع

التمكين	العبارات	١	٥	٩	١٣	١٧	٢١	٢٥	مجموع الدرجات
	الدرجات								
تشارك المعلومات	العبارات	٢	٦	١٠	١٤	١٨	٢٢	٢٦	مجموع الدرجات
	الدرجات								
ممارسات التطوير	العبارات	٣	٧	١١	١٥	١٩	٢٣	٢٧	مجموع الدرجات
	الدرجات								
المكافئات	العبارات	٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٢٤	٢٨	مجموع الدرجات
	الدرجات								

درجاتك ( أفقياً ) لكل بعد حيث ان: ابدأ ( ١ ) ، نادرا ( ٢ ) ، احيانا ( ٣ ) ، غالبا ( ٤ ) ، تماما ( ٥ )



### استبيان ابعاد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأبعاد عوامل الاندماج والرضا الوظيفي لدي القطاع الذي تعمل به، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة ( ) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع العمل التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (اتفق تماما) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند.

م	العبارة	لا أتفق تماماً (١)	لا أتفق (٢)	أتفق الى حد ما (٣)	أتفق (٤)	أتفق تماماً (٥)
١	ان إدراك الفرد وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه والقيام بمسؤولياته الوظيفية تنعكس إيجابياً علي الرضا الوظيفي لديه					
٢	ان مهام عملي ووضوح مسؤولياتي الوظيفية ودرجة اتقاني لها من العوامل التي تساعدني علي الاندماج والرضا الوظيفي .					
٣	ان توفر الأهداف الواضحة في التنظيم والمقبولة من وجهة نظر الموظفين تجعلهم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.					
٤	يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.					
٥	ان نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد تؤثر علي درجة رضاه عن عمله					
٦	اري ان الاستقرار في العمل وظروف العمل الجيدة تقدير العمل المنجز تعتبر من المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر					
٧	يمكن أن يتم إشباع الحاجة الي الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا الوظيفي					
٨	ان مدى ولاء الفرد وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري من الخصائص الهامة في إنجاز الفرد للعمل					
٩	أشعر بالرضا عن سياسات ادارة الأفراد وعن تقييم الأداء ونظام الترقى					
١٠	ان مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد مرتبط بمدى تناسب مهامه الوظيفية مع قدراته وامكانياته					
١١	يعتبر مركز الفرد التنظيمي الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقى عامل هام لارتفاع مستوي الرضا الوظيفي					
١٢	اري الاندماج مع زملاء في العمل يجعله أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.					
١٣	ان المركز الذي اشغله وطبيعة الوظيفة ومكانتي فيها ومعرفة الأفراد لقيمة هذه المكانة يرفع لدي الشعور باحترام الذات					
١٤	ان محتوى وظيفتي يمكنني من الأداء بطريقة تظهر فيها قدراتي وإمكاناتي وخبراتي وإبداعاتي بما ينعكس علي الرضا الوظيفي					
١٥	ان تناسب مكافآت العمل مع ما يقدمه الموظف من عمل بالنسبة للآخرين وبما يتواءم مع الأهداف المحددة يشعرن بالاندماج في عملي والرضا عن ادارتي					
١٦	كلما كانت درجة طموح الموظف مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا عن العمل بصورة جيدة وأكبر					

د. رضا السيد محمد سليمان

١٧	أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي			
١٨	أن الرضا عن طرق التحفيز وأأسسه ومعاييرته والخدمات التي تقدم للأفراد العاملين وعن بيئة العمل المادية من العوامل الهامة للرضا الوظيفي			
١٩	أري أن الشعور باحترام الذات من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل			
٢٠	أشعر أنني أفضل الأعمال التي يمكنني أن أقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي			
٢١	أري أن إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد يشعره بالرضا عن ادارته			
٢٢	هناك عوامل تؤثر علي شعور الفرد بالإنجاز في عمله كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل			
٢٣	تؤثر العلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل علي اندماج الموظف ودرجه رضاه عن عمله			
٢٤	أن الرضا عن علاقات العمل و زملاء العمل من الرؤساء والمرؤوسين وأساليب الإشراف والتوصية والقيادة من اهم عوامل الاندماج في العمل			
٢٥	توجد العديد من القيم مثل القيادة وإتقان العمل والإبداع يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي لدي			
٢٦	بعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض			
٢٧	أن ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب منه يشعره بالاندماج والرضا الوظيفي			
٢٨	أن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينه تتناسب مع قدراته			
٢٩	أن نمط ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة تؤثر بشكل واضح علي رضا الموظف واندماجه في عمله			
٣٠	تؤثر عدالة المكافآت الاقتصادية والرضا عن الأجر وملحقاته وكذلك الحالة الصحية والبدنية والذهنية للموظف علي درجة الرضا الوظيفي لديه			
٣١	أري أن لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.			
٣٢	من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه			
٣٣	يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل الخاصة بمخرجات أداءه لعمله			
٣٤	أن مستوي انجاز الفرد لعمله وما يترتب على الجهد الذي يبذله من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها ترفع مستوي الرضا الوظيفي			
٣٥	أن الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية من اهم العوامل التنظيمية التي ترتبط بالرضا الوظيفي			
٣٦	أن كفاية الإشراف المباشر والرضا عن العمل نفسه والاندماج مع الزملاء في العمل من اهم عوامل الرضا الوظيفي			

سجّل درجتك في كل بعد من عوامل الاندماج والرضا الوظيفي أسفل أرقام العبارات – اجمع درجاتك أفقياً لكل بعد حيث ان: أتفق تماماً (٥) ، أتفق (٤) ، أتفق الى حد ما (٣) ، لا أتفق (٢) ، لا أتفق تماماً (١)

عوامل داخلية خاصة بالفرد	العبارات	١	٧	١٣	١٩	٢٥	٣١	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة	العبارات	٢	٨	١٤	٢٠	٢٦	٣٢	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل خاصة بالأداء	العبارات	٣	٩	١٥	٢١	٢٧	٣٣	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل خاصة بالإنجاز	العبارات	٤	١٠	١٦	٢٢	٢٨	٣٤	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل تنظيمية	العبارات	٥	١١	١٧	٢٣	٢٩	٣٥	مجموع الدرجات
	الدرجات							
عوامل الرضا وفرص الإثراء	العبارات	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	٣٦	مجموع الدرجات
	الدرجات							

### استبيان أبعاد دعم الثقة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأبعاد دعم الثقة التنظيمية الرجاء تحديد درجة توفرها في عملك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق بشدة) تعني توفر البند لديك بأعلى درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند.

م	العبارة	اعترض بشدة (١)	اعترض (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١	ان الممارسات الادارية وهيكـل الشركة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية في إدارتي					
٢	اري ان الموظف يبذل عند حصوله على الدعم والتشجيع والتقدير على جهوده في العمل					
٣	تطبق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء					
٤	اتصور انه إذا توافرت المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات فسوف يساعد ذلك علي تحقيق النتائج المرغوبة					
٥	تستخدم إجراءات موضوعية في عملية اتخاذ القرارات في إدارتنا.					
٦	يسمح للموظف بإبداء رأيه عند اتخاذ القرار المتعلق بعمله					
٧	أشعر بأن الإدارة تتفاوض معنا بأسلوب يتسم بالأمانة					
٨	يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بشأن وظيفتي					
٩	يتناسب راتبي الشهري مع مسؤولياتي في العمل والمستوى التعليمي الخاص بي					
١٠	ان ادارتنا تثق برغبة الموظف وقدرته على الابداع والابتكار					
١١	أشعر بأن الإدارة سوف تحافظ على كلماتها ولن تغير كلامها					
١٢	يتم جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل					
١٣	يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية، عندما يتخذ قراراً متعلقاً بوظيفتي					
١٤	اري ان الابتكار وتحقيق الذات يرتبط بالثقة التنظيمية بشكل واضح حين يكلف الموظف بالمهمة وتترك له طريقة التنفيذ					
١٥	أشعر بأن الإدارة تحاول أن يكون لها اليد العليا للسيطرة علي مسار العمل					

					١٦	عندما يتخذ المدير قراراً بشأن وظيفتي؛ فإنه يقدم لى تفسيرات ذات معنى بالنسبة لى.
					١٧	المكافآت التي أتلقاها في عملي عادلة تماما.
					١٨	اري ان الإدارة تتمكن من تحقيق التميز والتفوق عندما تحرص علي وجود فرص للابتكار وتحقيق الذات لدي موظفيها
					١٩	أعتقد أن أفراد الإدارة حققوا نجاحهم بكفاءتهم وليس على حساب أفراد آخرين
					٢٠	اري ان ادارتنا تحرص علي وصول المعلومات الضرورية بالوقت المناسب لاتخاذ القرارات
					٢١	أشعر أن الإدارة لا تحاول الاستفادة من الناس الذين يسهل مهاجمتهم وتحرص علي تنمية مهاراتهم
					٢٢	لولا ما وصلت إليه في هذا القطاع وحققته من انجازات لفكرت في الانتقال للعمل في مكان آخر.
					٢٣	أشعر أن الإدارة لا تحاول التهرب من تعهداتها
					٢٤	اري ان المعلومات التي تحرص إدارتنا علي توفيرها تمثل الاساس لعملية اتخاذ القرار، و تساعد المدراء على القيام بالمهام التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية
					٢٥	اشعر أن الإدارة تتسم بالثبات و يمكن الاعتماد عليها في تحقيق اهداف مشتركة
					٢٦	تحرص إدارتنا دائما علي استحداث شيء جديد قد يكون فكرة او اختراعا او اسلوبا جديدا لإدارة المنظمة لم يتم التطرق اليه من قبل
					٢٧	أعتقد أن الإدارة تفي بما التزمت به في التفاوض تجاه قسمنا
					٢٨	اري انه تتوافر لدينا نظم اتصالات متقدمة بين المستويات الادارية المختلفة لكي يتم تدفق المعلومات بشكل صحيح
					٢٩	أشعر أن الإدارة تتفاوض بشأن التوقعات المشتركة بأسلوب يتسم بالعدالة
					٣٠	اري ان ادارتنا تثق برغبه الموظف وقدرته على الابداع والابتكار بهدف حصوله على الدعم والتشجيع والتقدير على جهوده في العمل
					٣١	أعتقد أن الإدارة تقول الحقيقة في المفاوضات معها
					٣٢	أعتقد أن الإدارة لا تضللنا او تخفي معلومات للإضرار بمصالحنا .

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٥، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٤)

د. رضا السيد محمد سليمان

– سجّل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من ابعاد دعم الثقة التنظيمية أسفل أرقام العبارات  
اجمع درجاتك ( أفقياً ) لكل بعد حيث ان :

اعترض بشدة (١) اعترض (٢) محايد (٣) موافق (٤) موافق بشدة (٥)

السياسات الإدارية	العبارات	١	٥	٩	١٣	١٧	٢١	٢٥	٢٩	مجموع الدرجات
	الدرجات									
فرص الابتكار وتحقيق الذات	العبارات	٢	٦	١٠	١٤	١٨	٢٢	٢٦	٣٠	مجموع الدرجات
	الدرجات									
القيم السائدة	العبارات	٣	٧	١١	١٥	١٩	٢٣	٢٧	٣١	مجموع الدرجات
	الدرجات									
المعلومات المتاحة	العبارات	٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٢٤	٢٨	٣٢	مجموع الدرجات
	الدرجات									

---

**The role of containment management practices as a mediating variable in the relationship between factors promoting integration and job satisfaction and supporting organizational confidence among employees in the organization and management apparatus.**

*Dr. Reda El-Sayed Soliman*

**Summary:**

The current research aims to try to reveal the role of containment management practices as a mediating variable in the relationship between factors promoting integration and job satisfaction as an independent variable and supporting organizational trust as a dependent variable, to find out the most important dimensions and factors that support organizational trust between employees and the institution in which they work, which helps in improving the quality of work. And the level of performance, and the study sample included (267) employees from different sectors of the organization and administration apparatus, represented by (some administrative and technical staff), and the research concluded that containment management practices as a mediating variable in the relationship have a significant positive impact on the relationship between the dimensions of integration factors and job satisfaction , in the sector in question and between the support of organizational trust. The research recommended a number of recommendations, the most important of which is empowering employees and supporting containment management practices with them, relying on their job roles and development suggestions to improve work, share information and cooperate in the implementation of work and strive to develop and reward them in a way that can positively affect improving the level of their capabilities, knowledge and personal skills, and thus promoting integration And job satisfaction, which in turn affects their organizational confidence.

**Keywords:** containment management, integration and job satisfaction, organizational trust