

ادارة الاحتواء العالي وأثرها على الرضا الوظيفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة لمدينة أربيل/ إقليم كوردستان- العراق
(بحث مستل من رسالة ماجستير)

دهشتى اسماعيل حاجي

قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية، جامعة أربيل التقنية، أربيل، إقليم كوردستان، العراق.

dashtimantk89@gmail.com

أ.م. دلاور جلال غريب

قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية، جامعة أربيل التقنية، أربيل، إقليم كوردستان، العراق.

dlawar.ghareeb@epu.edu.iq

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف وإيجاد العلاقة والأثر بين إدارة الاحتواء العالي، بصفقتها متغيراً مستقلاً والتي تشمل أربعة أبعاد رئيسية هي) الاندماج الوظيفي، التدريب المستمر، التمكين الإداري، والدعم التكنولوجي)، وبين الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً يتمثل في أبعاده) ظروف العمل، الأجور والرواتب، فرص الترقية، ومحتوى العمل). وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت في طرح مجموعة من التساؤلات حول مامدى تأثير ادارة الاحتواء العالي على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة، وخصوصاً في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتحديات التقنية والتنظيمية المتسارعة. وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم بناء نموذج فرضي للدراسة يتضمن أربع فرضيات رئيسية، تم اختبارها باستخدام أدوات وأساليب إحصائية متعددة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يجمع بين وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، التي وُزعت عشوائياً على عينة مكونة من العاملين في (15) مستشفى خاصاً في مدينة أربيل. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (213)، وتم استرجاع (191) استبانة صالحة للتحليل. وقد جرت عمليات التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة تدعم فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات بوجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن تعزيز سياسات الاحتواء العالي ينعكس إيجابياً على مستوى رضا الرضا الوظيفي. وفتقرت الدراسة بضرورة دعم بيئة العمل التشاركية، وتعزيز تمكين الموظفين، وتحفيزهم، وتوفير برامج تدريبية مستدامة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بما ينعكس إيجاباً على الأداء

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢٥/٦/١

القبول: ٢٠٢٥/٧/١٦

النشر: خريف ٢٠٢٦

الكلمات المفتاحية:

ادارة الاحتواء العالي، الرضا الوظيفي، المستشفيات الخاصة.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.11.4.41

العام للمستشفيات واستمراريتها في تحقيق أهدافها، وكذلك ضرورة قيام إدارة المستشفيات الخاصة بتعزيز الوعي بمفاهيم إدارة الاحتواء العالي التي يتبناها البحث الحالي بهدف تحقيق أعلى مستوى مفهوم لدى العاملين والاستفادة منها.

1. المقدمة

تشهد إدارة الاحتواء العالي أحد المفاهيم الحيوية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء. ويُعرف الاحتواء العالي بأنه القدرة على دمج الموظفين في ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في خلق بيئة عمل صحية ومستدامة، تتسم بالثقة والتعاون والاحترام المتبادل. ومن هنا يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً رئيسياً يعكس مدى ارتباط الموظف بالمنظمة ومدى رضاه عن مهامه وظروف عمله. يشير العديد من الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف المهنية فقط، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العلاقات الداخلية داخل المنظمة، وثقافة العمل التي تروج لها (صادق، 2023: 1). علاوة على ذلك، يساهم الاحتواء العالي في خلق بيئة عمل محفزة، مما يعزز الإنتاجية ويقلل من معدلات التدوير الوظيفي. وفي الوقت الذي تزداد فيه التحديات التي تواجه المنظمات في تحسين بيئة العمل، لهذا أصبحت إدارة الاحتواء العالي في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم، وعلى ضوئه ذلك فإن المستشفيات الخاصة في إقليم كوردستان، تركز على تطبيق سياسات إدارة الاحتواء العالي لتعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين (عثمان، 2022: 1). تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف علاقة و أثر إدارة الاحتواء العالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل، إقليم كردستان العراق، حيث تعتبر هذه المستشفيات بيئة عمل حيوية تتطلب اهتماماً خاصاً من خلال فهم العلاقة بين الاحتواء العالي ورضا الموظفين. على الرغم من تنوع العوامل التي تؤثر في رضا الموظف، إلا أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية، جودة القيادة، وبيئة العمل تعد من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي. من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تعزيز بيئة العمل داخل المستشفيات الخاصة بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة فعالية العمل (حسين، 2024: 1).

2. الدراسات السابقة ومنهجية

2.1 الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وفي مجالات ميدانية متنوعة، إلا أنه نظراً لعدم التوصل إلى دراسة (حسب اطلاع الباحثون) تناولت بشكل مباشر العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي) معاً، فإنه تم مراجعة الدراسات التي أجريت في مجال قريب من مجال الدراسة وعلى النحو التالي:

2.1.1 الدراسات ذات الصلة بإدارة الاحتواء العالي

ركز العديد من الباحثين في جهودهم البحثية على الاحتواء العالي في بيئات مختلفة، ومن بينها دراسة (عبد العال وعبد العزيز، 2024) حيث سعى البحث إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، من خلال دراسة عينة مكونة من 320 عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي دال إحصائياً بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية، مع بروز بعد الاندماج الوظيفي كأعلى الأبعاد تأثيراً. وأوصى الباحثان بتعزيز ثقافة الاحتواء العالي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتحسين بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية داخل الجامعة.

وهدف دراسة (العتوم، 2023) إلى بيان أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة على عينة طبقية مكونة من 295 موظفاً. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائياً للتوظيف الفعال وفريق العمل في تحسين الأداء المنظمي. وأوصت الدراسة بتعزيز خطط إدارة الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتفعيل تبادل المعلومات لمواجهة التحديات التنافسية.

2.1.2 الدراسات ذات الصلة بالرضا الوظيفي

تناولت العديد من الجهود البحثية السابقة التي أجريت في المؤسسات المتعددة، وتم اختيار عدد من الدراسات السابقة التي اعتمدت على متغير الرضا الوظيفي ومنها دراسة (سيد أحمد، 2024) إلى تحديد تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي لعينة عمدية من 42 موظفاً بالقاهرة والجيزة. وقد اختبرت الدراسة فرضيتين حول العلاقة الإيجابية بين أدوات العمل والجوانب الفيزيائية للبيئة الوظيفية ومستوى الرضا. وتوصلت النتائج إلى صدق الفرضيتين وإجابة واضحة عن تساؤلات الدراسة.

بينما هدفت الدراسة (مرابط وقاسم، 2024) إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الأبعاد المختلفة مثل القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية. تم تطبيق الدراسة على عينة من 30 موظفاً في مؤسسة تطوير صناعة السيارات بولاية ورقلة باستخدام الاستبيان وبرنامج

SPSS V25. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مع ارتباط قوي بينهما.

2.1.3 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

أشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام مجموعة أساليب إحصائية في اختبار صحة فرضياتها، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إطارها العام، و ذلك لكونها تعتمد على جانبين، إذ يعتمد الجانب النظري على أساس التأطير المفاهيمي، و يعتمد الجانب الميداني على أساس المحاولة للأجابة على التساؤلات المطروحة.

2.2 المنهجية

2.2.1 مشكلة الدراسة

يعد خلق بيئة عمل ملائمة وخلق مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بات من المهام الاساسية التي تواجهها دارات منظمات الاعمال، وان من الممارسات التي تستعملها ادارة المنظمات لخلق مثل هذا الشعور هو مدخل ادارة بالاحتواء العالي للعاملين لما يتميز بدور مهم في تحقيق الرضا. ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، من أجل مواكبة هذه التحديات لابد اللجوء والاهتمام الى ادارة الاحتواء العالي كونه يمثل منهج فكري يتميز بالحدثة والريادة، ويتم من خلاله زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها والرضا الوظيفي، وبالا اعتماد على ما سبق توجب صياغة تساؤل مركزي للدراسة الحالية والمتمثل بـ: هل يؤثر الإدارة الاحتواء العالي على الرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة؟(صادق،2023:50) مثل (مستشفى نارزين، مستشفى سهردهم، مستشفى سوران ، مستشفى اربيل انتر ناشينال، مستشفى ميديكانو، مستشفى (CMC)، مستشفى فاليا، مستشفى شار، مستشفى بار، مستشفى زانكو، مستشفى بلسم، مستشفى دايك، مستشفى باكي، مستشفى زين انتر ناشينال، مستشفى مهرباني) وكيف يؤثر ذلك على الرضا الوظيفي ؟

وتتدرج تحت هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية:

1. ما هي مستويات متغيرات الدراسة (ادارة الاحتواء العالي) و(الرضا الوظيفي) في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
2. مامدى توافر إدارة الاحتواء العالي للأفراد العاملين في المستشفيات الخاصة في أربيل؟
3. هل يساهم الادارة الاحتواء في تحقيق الرضى الوظيفي؟
4. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين ابعاد الادارة الاحتواء والرضى الوظيفي في المستشفيات المبحوثة ؟

2.2.2 أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضها فيما يأتي:

1. **الأهمية الأكاديمية:** أ- تكتسب الدراسة أهميتها في تناولها موضوعتين على قدر من الأهمية والتي جمعتها الدراسة الحالية وفق المنهجية العلمية الأكاديمية، إذ أنها تجمع بين إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي في محاولة لبناء تأطير نظري لكل منهم والاسهام في اغناء هذه المواضيع من مجموعة من مصادر متنوعة. ب - تعود هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين المتغيرات الدراسة.

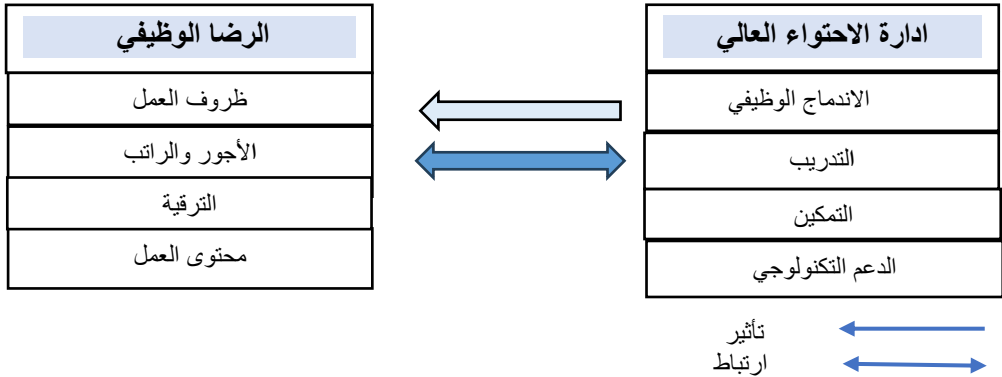
2. **الأهمية الميدانية:** أ- تكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة منتسبي المستشفيات الخاصة التي شملها الدراسة لتحديد العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي و تحقيق الرضا الوظيفي. بالنظر إلى التحديات المحلية والإقليمية، تكافح المستشفيات الخاصة لإيجاد آليات جديدة للمنافسة كشرط أساسي لضمان البقاء في مجالات تقديم الخدمات الصحية والنمو والربح. لذلك تحاول الدراسة الحالية من خلال نتائجها تقديم ما يضمن المستشفيات الخاصة من تقديم وتطوير خدمات صحية التي تتال الرضا المستفيدين وكذلك الرضا العاملين. ب - تكتسب الأهمية الميدانية لدراسة من أهمية القطاع المبحوث حيث أن المستشفيات الخاصة تمثل القطاع الحيوي في دعم المؤسسات الصحية في اقليم كوردستان.

1.2.3 أهداف الدراسة:

في ضوء المشكلات المطروحة فان الدراسة الحالية تهدف الى معرفة ادارة الاحتواء العالي وأثرها على الرضا الوظيفي من خلال التركيز على ابعاد ادارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التمكين، الدعم التكنولوجي) والتركيز ايضاً على ابعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل، الأجور والراتب، الترقية، محتوى العمل) من وجهة نظر المديرين في المستشفيات الخاصة لمدينة اربيل، الى تحقيق الأهداف التالية: (اختبار تأثير ادارة الاحتواء العالي متغيراتها الفرعية في نمودجة سلوكيات الوظيفي، دراسة تحليل العلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة والافادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال التأكيد على أهمية امتلاك ابعاد الادارة الاحتواء الحالي بشكل متكافئ الذي ينعكس بدوره على تحقيق الرضا الوظيفي).

2.2.4 نموذج الدراسة الافتراضية

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وبيان العلاقات بين المتغيرين تم تصميم مخطط فرضي للدراسة الشكل (1) يوضح ذلك



الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث

2.2.5 فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالاحتواء العالي وبين المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بـ ادارة الاحتواء العالي وبين المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي في المستشفيات المبحوثة

2.2.6 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المستشفيات الخاصة لمدينة أربيل .
- الحدود الزمانية: تتمثل من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، وهي المدة الممتدة من (2024 -10-15 إلى 2025-10-15).
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة (منتسبين في المستشفيات الخاصة لمدينة أربيل في إقليم كوردستان - العراق).
- الحدود الموضوعية: تمثلت بمتغيرات الدراسة الرئيسية (ادارة الاحتواء العالي واثراها على الرضا الوظيفي).

2.2.7 مجتمع الدراسة وعينها:

تم اختيار (مستشفيات الخاصة في مدينة أربيل) مجتمعا للدراسة وممثل (ب) مستشفى نارزين، مستشفى سهردهم، مستشفى سوران ، مستشفى اربيل انتر ناشينال، مستشفى ميديكانو، مستشفى (CMC)، مستشفى فاليا، مستشفى شار، مستشفى بار، مستشفى زانكو، مستشفى بلسم، مستشفى دايك، مستشفى باكي، مستشفى زين انتر ناشينال، مستشفى مهرباني) و اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على (191 منتسب صحي من (مجموع 213 منتسب) كمجتمع للعينة.

3. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

3.1 ادارة الاحتواء العالي

3.1.1 مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

ظهر مفهوم ادارة الاحتواء العالي في بداية الثمانينات من القرن العشرين عام (1984م) التي صاغه العالم امريكي (Lawler) من خلال الاعتقاد بأن إدارة الاحتواء العالي هي المدخل الأكثر ملائمة لجميع المنظمات، والافتراض الرئيسي لإدارة الاحتواء العالي يقوم على أساس نظم عمل عالية الالتزام وإيجاد الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة والتعرف على أهدافها الشاملة، إذ يعد احتواء العاملين المباشرة من أكثر العناصر أهمية وتأثيرا على الأداء (عثمان، 2022: 31). وتعد ادارة الاحتواء العالي مدخلا ملائما لمنظمات الأعمال لتي تواجه منافسة شديدة وتعمل في بيئة غير مؤكدة وغير مستمرة(صادق، 2023: 94).

3.1.2 أهمية ادارة الاحتواء العالي:

وحدد كل من (Hamdan,Khaleel, Kamil,2020,5) و(حوشى، حميد،2021: 298) أهمية دارة الاحتواء العالي، كالآتي: 1- تحقق ادارة الاحتواء العالي نتائج جيدة، يدرك من خلالها العاملون ان وظائفهم امنة ومستقبلهم الوظيفي جيد ومستمر. 2- تعمل ادارة الاحتواء العالي على تشجيع العمل كفريق وبشكل جماعي مما يؤدي الى الانسجام الاجتماعي وزيادة الرضا بين العاملين. 3- تشجع ادارة الاحتواء العالي على مشاركة المعلومات وتبادلها بين العاملين مما يمكنهم من فهم اهداف وثقافة المنظمة والعمل بجهد من اجل تحقيق هذه الاهداف. 4- تساعد ادارة الاحتواء العالي على اكتساب الموظفين المهارات والمعارف وتحقيق الرضا ويعزز تنوع وظيفة الأفراد واحترام الذات.

3.1.3 أهداف إدارة الاحتواء العالي:

أكد كل من (Shin et al,2018: 6) و(Rehman et al,2019: 526) اهداف ادارة الاحتواء العالي كالآتي: أ - تحديد الأهداف من خلال اعطاء فرص العمل والحرية في اعتماد وسائل تمنحهم المزيد من السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة في المنظمة. ب- تقدم إدارة الاحتواء العالي للعاملين شعورا

بالاستقلالية، اذ تعزيز من المستويات المتوقعة للاستقلالية في العمل من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء استراتيجيين، مما يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في حل المشكلات دون خوف من الانتقام. ت - زيادة الرضا الوظيفي من خلال حرية الراي والتواصل الاجتماعي فضلا عن استعمال فرق العمل. ث - تقليل الإجهاد والارهاق، تهدف إلى تخفيف الضغوط والإجهاد النفسي على العاملين وتحسين جودة حياتهم في مكان العمل.

3.1.4 أبعاد إدارة الاحتواء العالي:

في سياق تطور البيئة التنظيمية والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبحت إدارة الاحتواء العالي أمرا حاسما للمنظمات التي تسعى إلى الازدهار والتفوق، إن هذه تمثل تحولا نوعيا في مفهوم إدارة الموارد البشرية، اذ تركز على تعزيز مستوى الارتباط والالتزام لدى العاملين، وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكانياتهم وتطوير مهاراتهم، لتحقيق ذلك تظهر الدراسات المعاصرة في إدارة الاحتواء العالي تنوعا واضحا في الأبعاد التي تعتبر مهمة (الماجي، 2024: 70)

الجدول (1) ابعاد ادارة الاحتواء العالي من وجهة نظر الكتاب والباحثين

الباحث	الأبعاد	الالتزام الوظيفي	امتلاك المعرفة	التدريب	قوة اتخاذ القرار	التحفيز	التحفيز والتعويضات	الدعم التكنولوجي	التمكن	فرق العمل	المشاركة بالعوائد	امتلاك المعلومات	مشارك المعلومات	الرضا الوظيفي	التعويضات	الاستطلاعات حول موافق وسلوك العاملين	ممارسات التطوير	المكافأة	التدريب المكثف
(Voipio, 2015)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
(الحسيني، 2016)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق

المجلد (١١) – العدد (٤)، خريف ٢٠٢٦

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



										*		*		*		*	(العبيدي والسعدي، 2018)
					*				*						*		(Wood & Ogbonn aya,201 8)
						*	*						*		*		(الدعمي، السعدون، 2019)
										*	*			*		*	(البطران، 2020)
	*					*			*					*			(محمود، 2021)
										*		*		*		*	(الشلمة وأخرون، 2021).
	*	*				*			*								(الدجيلي، 2021)
	*	*				*			*								(الزاخولي ، محمود، 2022)
										*		*		*		*	(عثمان، 2022)
*				*	*				*								(Cahyad i et al, 2022)
								*		*		*		*		*	(محمد، عليان،

																			(2023)
										*		*		*		*			(تميزار، بويدية، 2023)
	*	*				*			*										) الماجدي، (2024)
	*	*				*			*										(عصاد، محمود، 2024)
1	5	4	1	1	1	5	1	1	1	8	7	2	6	1	9	2	8		المجموع
6.2	3	2	6.2	6	6	3	6	6	6.	5	4	1	3	6.	5	1			نسبة
5	1.	5	5	.	.	1	.	.	2	0	3	2.	7	2	6	2	5		المؤوية %
	2			2	2	.	2	2	5		7	5	.	5	.	2	5		
	5			5	5	2	5	5		5	5		5	5	5	5			

المجموع ÷ عدد الباحثين × 100 = النسبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

يتبين من الجدول أعلاه أن (50%) من الكتاب والباحثين أكد على الاندماج الوظيفي، و (56.25%) التدريب، و(50%) التمكن، كبعد من أبعاد ادارة الاحتواء العالي و(43.75s%) منهم أكد على (الدعم التكنولوجي) وعلى هذا أساس تم اعتماد على هذه الأبعاد (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، دعم التكنولوجيا العمل) من قبل الباحث نظرا لأهميتها في دراستنا، ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامين تلك الأبعاد قدر صلتها بأهداف الدراسة وكما مبين في الشكل (1).

فيما يأتي سنسلط الضوء على تلك الأبعاد:

أ- **الاندماج الوظيفي:** يعتبر الاندماج الوظيفي نشاطا يكرمن من خلاله العاملون جهودهم من أجل تحقيق الأداء العالي لتحسين العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة قدرة وثقة الفرد وفاعليته والتفاني في تحقيق الاداء العالي (الفيتوري والشريف، 2023:25).

وبصفة عامة، تظهر الآثار الإيجابية للاندماج الوظيفي في أفعال وسلوكيات الموظف، وتصرفاته ومردوده الإنتاجي، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1. **الانضباط في العمل:** يؤدي الاندماج الوظيفي للعاملين إلى قلة تغيبهم عن العمل.
 2. **ارتفاع الروح المعنوية:** يشعر العاملون المندمجون بالفخر وعزة النفس، والتفاؤل، والقوة نتيجة إدراكهم لقيمة العمل، وشعورهم برعاية المؤسسة وحمايتها لهم من جميع الأخطار والمشكلات التي قد تعترضهم.
 3. **الشعور بالأمن والاستقرار:** يشعر العاملون المندمجون بالأمن المادي والنفسي والوظيفي، نتيجة تلبية المؤسسة لمطالبهم وإشباعها لرغباتهم (عبدالعال وعبد العزيز، 2024: 118-119).
- ب - التدريب:** يعد التدريب من أهم الطرق الأساسية المستخدمة في تزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم بنجاح، إذا ان الغاية الأساسية من التدريب هو تشخيص المعرفة والمهارات والقدرات بنحو مرتكز في البرنامج التدريبي المحدد مما يساعد في تكون منظمة متعلمة، التي يحاول أفرادها استثمار ادوات التعلم الجديدة ويطبقون ما تعلموه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة (محمد، عليان، 2023: 52).

وتهدف عملية تدريب العاملين الى تحقيق ما يلي (برنوطي، 2007: 444) و (Vidal-Salazar, et al, 2012, 2684) و (الحتة، 2016: 11) أهمية التدريب على مستوى الفرد والمنظمة فيما يأتي: أ- إكساب العاملين مهارات متقدمة، وإعدادهم للترقية إلى وظائف أعلى وتحسين إنتاجية العاملين والمؤسسة ككل.

ب - إن زيادة مهارة القوى العاملة تؤدي عادة إلى زيادتي كمية الإنتاج ونوعيته، وإن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج. ت - رفع الروح المعنوية: حيث أن امتلاك المهارات العالية يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والرضا عن العمل ومن ثم رفع روحهم المعنوية. ث- أن التدريب يعمل على تعديل السلوك بشكل فردي أو جماعي من خلال التدريب أيضا يمكن اكتشاف خبرات وطاقات العاملين وكذلك التعرف على نواحي القوة والضعف لدى المنظمة.

ج. التمكين: وفقا لـ (Ikhsannudin, Pakpahan, 2021: 45) يمكن تعريف التمكين بأنه عملية بناء العاملين من خلال تطوير القدرات، وتغيير السلوك، والتنظيم، اي إعطاء المسؤولية والسلطة من الرؤساء من خلال إشراك نظم المعلومات والمعرفة في توجيه العاملين، فإن ذلك هو جهد لجعل الموارد البشرية أكثر مسؤولية عما يفعله، اذ تم تقسيم التمكين إلى ثلاث فئات:

- النهج الهيكلي: يُعتبر التمكين هنا منح السلطة والقدرة على اتخاذ القرار، أي القدرة على التأثير بشكل فعال على النتائج التنظيمية.
- منهج القيادة: يركز هذا المنهج على العلاقات بين القيادة وأعضاء المنظمة.
- النهج التحفيزي: يعني هذا النهج بتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة (الماجدي، 2024: 72-72).

د. الدعم التكنولوجي: أن الدعم التكنولوجي يعتبر واحدة من أساسيات إدارة الاحتواء العالي ويجب العمل على ربط احتواء العاملين بتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم، إضافة إلى توليد نوع من التعاون بين هذه التكنولوجيا ومجموعة إدارات الأقسام المكونة لعمل المنظمة (البطران، 417:2020).

وأوضح (المستوفي، 50:2019) بأن التكنولوجيا هي امكانية التطبيق العملي لأساليب والأدوات والأجهزة المتطورة والحديثة بوصف هذه الأساليب العلمية متعلقة غالبا بالتطورات الجديدة في دعم العمليات أو الانتاج اضافة الى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها.

الرضا الوظيفي

3.2.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي والسلبي للموظف تجاه عمله، أو هو مقدار السعادة المرتبطة بالوظيفة. لذلك، يعتبر رضا الوظيفة واحدًا من أكثر المواضيع التي تمت دراستها (حسن، 2024: 45). بدأت الدراسات حول الرضا الوظيفي في ثلاثينات القرن الماضي ويعد من المواضيع الأكثر أهمية على السلوك التنظيمي حتى الآن. يعتبر الرضا الوظيفي انعكاسا لردود الفعل العاطفية الإيجابية أو السلبية للموظفين بسبب العمل الذي يؤدونه، بما في ذلك سلطاتهم ومسؤولياتهم (محمد، ابراهيم، 88:2022).

3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الموظف الراضي مهم دائما للمنظمة أنه يهدف الى تقديم أفضل ما لديه من قدرات، إذ يسعى الموظف الى أن ينمو مهنيًا وأن يوازن بين العمل والحياة في مكان العمل وإذا شعر الموظف بالسعادة في عمله ومنظمته فإنه يتطلع الى رد الجميل للمنظمة بكل الجهود ويمكن رؤية أهمية (Pich,2021: 78). وحدد كل من (نادية، سميرة، 45:2017) و(الحضرمي، وآخرون، 177:2022) و(حسين، 469:2023).

- يعتبر الرضا الوظيفي في الأغلب من أحد المقاييس الأساسية لمستوى فعالية الأداء في المؤسسة.
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الرضا الوظيفي يحد من تفاقم المشكلات العمالية ومن زيادة شكاوى العمال من أوضاع العمال وتوجههم لإنشاء نقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم.

3.2.3 أبعاد الرضا الوظيفي:

يتضمن الرضا الوظيفي المتوقع والذي يعبر عن شعور العامل بأن ما يقوم به من جهد يتناسب مع الغرض من العمل، والرضا الوظيفي الفعلي والذي يتبع الرضا الوظيفي المتوقع وهو شعور الرضا الذي ينتاب العامل عندما يحقق الغرض من العمل (دياك، 2022:26).

الجدول (2) بعض ممارسات الرضا الوظيفي وفق التسلسل الزمني للمصادر العلمية المدرجة ادناه:

الباحثين	الأبعاد	ظروف العمل	الترقية	الأجر وراتب	محتوى العمل	إمكانية وقدراته ومعنوياته بالعمل	نمط القيادة	ساعات العمل	جماعة العمل	الأجر	أسلوب القيادة والإشراف	مجموعة العمل أو الزملاء	الذاتية	الاجتماعية	الوظيفية	الشخصية	نمط الإشراف	جماعات العمل	عدالة المعائد	الانجاز
مريومة 2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مراد 2017	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
العون، الدليمي 2018	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
هبة 2019	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
صبري، الحمداني 2019	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الفروي 2022	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جهاد 2024	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مهاجر 2024	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الهيتي، نصيف 2024	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	7	7	7	5	6	2	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
النسبة	77.77 %	77.77 %	77.77 %	55.55 %	66.66 %	22.22 %	11.11 %	11.11 %	22.22 %	44.44 %	22.22 %	11.11 %	11.11 %	11.11 %	11.11 %	11.11 %	22.22 %	11.11 %	11.11 %	11.11 %

- **محتوى العمل:** اعتبر (هرزبرج) أن محتوى العمل هو العامل الوحيد في تحديد الرضا الوظيفي، وكلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الناتج عن تكرار العمل، كما أن إعطاء الحرية للعامل في اختيار عمله وتحديد طريقة القيام به يزيد من الرضا الوظيفي (الفروي، 2022: 49).
يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنع صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد في عمله (عياد، مصطفى، 2023: 13).

3.2.4 العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة:

تولى العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني إدارة الاحتواء العالي، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم إدارة الاحتواء العالي بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن". فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التمي (Green, 2000, 6). وأشار (الدجيلي، 2021: 61) إن إدارة الاحتواء العالي تساهم في تعزيز صياغة وتنفيذ الرضا الوظيفي الخاصة بالعمل داخل المنظمة فهي ممارسات موجهة لداخل المنظمة تهدف إلى تحسين قدرات العاملين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد إدارة الاحتواء العالي عاملاً مهماً في نجاح المنظمات حيث يرجع ذلك إلى زيادة حجم المنافسة وتنوع المعرفة. يرى (Huang et al, 2016: 298) إن إدارة الاحتواء العالي هو مجموعة متماسكة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال ترقية العاملين والمشاركة في وظائفهم وأهداف المنظمة والعمل على تحفيز العاملين من أجل تحسين أداء العامل في المنظمة، لأن العاملين السعداء في عملهم يشاركون أكثر في عملهم والاهتمام المتزايد إلى الرضا عن الحياة والوظيفة.

4. مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.1 اختبارات المستخدمة قبل إجراء التحليل الإحصائي:

4.1.1 اختبار التوزيع الطبيعي:

من نتائج الاختبار نجد أن محوري البحث والمتمثلة بـ " إدارة الاحتواء العالي " وابعادها الأربعة والمتمثلة بـ (الاندماج الوظيفي، التدريب، التمكين، الدعم التكنولوجي)، " الرضا الوظيفي " وابعادها الأربعة والتي قيست من خلالها المحاور المعنى والمتمثلة بـ (ظروف العمل، الأجور والراتب، الترقية، محتوى العمل)، كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً أي أنها تخلو من القيم (درجات الآراء) الشاذة والمتطرفة وذلك بالاستناد على مستوى الدلالة الاحصائية للاختبار إذ كانت قيم الدلالة محصورة بين (0.796) و (0.067)، حيث كانت القيم أكبر من مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة الميدانية الحالية والبالغة (0.05) وعلى هذا الأساس نستطيع أن نقبل الفرضية العدمية أي أن المحورين مع الابعاد التابعة لهما

تتوزع توزيعاً طبيعياً. لذلك يتم استخدام الاختبارات المعلمية عند اختبار الفرضيات والتي جاءت بها الدراسة الميدانية وكما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات البحث	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
الاندماج الوظيفي	0.980	0.067	توزيع طبيعي
التدريب	0.988	0.124	توزيع طبيعي
التمكين	0.996	0.796	توزيع طبيعي
الدعم التكنولوجي	0.995	0.790	توزيع طبيعي
المؤشر الكلي (إدارة الاحتواء العالي)	0.993	0.455	توزيع طبيعي
ظروف العمل	0.993	0.471	توزيع طبيعي
الأجور والراتب	0.991	0.244	توزيع طبيعي
الترقية	0.997	0.568	توزيع طبيعي
محتوى العمل	0.994	0.623	توزيع طبيعي
المؤشر الكلي (الرضا الوظيفي)	0.990	0.198	توزيع طبيعي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى التحليل الاحصائي

ثبات أداة البحث:

ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach). حيث اظهرت النتائج ان قيمة معامل الثبات لكل من المحورين مع ابعادها كانت القيم كلها مقبولة احصائياً حيث كانت أكبر من (0.7) " تعتبر قيمة معامل الثبات مقبولة إذا كانت أكبر من (0.7) " بالنسبة للأبعاد المكونة للمحور الأول والتي مثلت بـ (إدارة الاحتواء العالي)، تراوحت قيمة الفا بين (0.792) كأقل قيمة للبعد "التمكين" وأعلى قيمة (0.855) بالنسبة للبعد "التدريب". وكذلك تبين ان أعلى قيمة لمعامل المذكور كان للبعد "الأجور والراتب" والبالغة (0.85) وأقل قيمة (0.791) كان للبعد "محتوى العمل" وذلك بالنسبة لمحور (الرضا الوظيفي).

فيما يتعلق بالمحورين تبين ان قيمة الفا بالنسبة للمحور الاول (إدارة الاحتواء العالي) كانت أكبر من قيمة الفا بالنسبة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) حيث كانت قيمة معامل الثبات للمحورين قد بلغ (0.908)، (0.906) وعلى التوالي اذ كانت قيمة معامل الثبات لكل من المحورين ممتازة وذلك بناء على التصنيف المذكور أعلاه مع الملاحظة ان قيمة معامل الفا بالنسبة للمحورين كانت متقاربة جداً وهي دلالة على ان المحورين لهما نفس الثبات نوعاً ما، اما بالنسبة لفقرات الاستبانة ككل فكانت قيمة معامل الثبات ممتازة حيث بلغت (0.94) وهذا يدل بالتأكيد على ثبات المقياس.

الجدول (4): نتائج معامل الثبات (الفا كرونباخ)

معامل كرونباخ-الفا			عدد العبارات	الأبعاد	محاور البحث
للاستبانة	للمحور	للبعد			
0.94	0.908	0.841	6	الاندماج الوظيفي	ادارة الاحتواء العالي
		<u>0.855</u>	6	التدريب	
		<u>0.792</u>	6	التمكين	
		0.839	6	الدعم التكنولوجي	
	0.906	0.806	6	ظروف العمل	الرضا الوظيفي
		<u>0.85</u>	6	الأجور والراتب	
		0.828	6	الترقية	
		<u>0.791</u>	6	محتوى العمل	

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

4.1.2 وصف متغير ادارة الاحتواء العالي

4.1.3 توزيع الافراد المبحوثين على وفق " نوع الجنس

من خلال الجدول (5) والذي يبين من خلاله توزيع افراد عينة البحث وفق الخاصية المعنية، اتضح ان الأغلبية من المشاركين من المنتسبين في المستشفيات المبحوثة كانوا من الذكور بنسبة مشاركة (54.45%) مقارنة بنسبة الاناث والبالغة (45.55%). ومن خلال التوزيع المذكور نجد ان النتائج والاستنتاجات وكذلك المقترحات وبالتالي التوصيات يمكن ان تعمم على الفئتين، وذلك لان نسبة المشاركة عند الفئتين كانت متقاربة نوعاً ما .

الجدول (5): توزيع الافراد المبحوثين على وفق " نوع الجنس"

النسبة المئوية	التكرار	نوع الجنس
45.55%	87	انثى
54.45%	104	ذكر
100%	191	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

4.1.4 توزيع الافراد المبحوثين على وفق الفئة العمرية:

من خلال الجدول رقم (6) والذي يمثل توزيع افراد العينة من المنتسبين في المستشفيات المبحوثة وعلى وفق الفئات العمرية، حيث تبين من خلال الجدول المذكور ان الأغلبية من المبحوثين كانوا ضمن الفئة العمرية (21-30) سنة والتي بلغت نسبتهم (50.26%) وقد جاءت بالمرتبة الاولى من المشاركة وتليها الفئة العمرية (31-40) سنة حيث جاءت بالمرتبة الثانية من المشاركة وذلك بنسبة (33.51%) وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئتين العمريتين (41-50) ، (من 51 فأكثر) وعلى التوالي حيث كانت نسبت مشاركتهم ضئيلة حيث بلغت (10.99%)، (5.24%) وعلى التوالي. نستنتج من التحليل الفئات العمرية للمبحوثين ان الأغلبية من المستجيبين هم من الشباب حيث كان اكثريتهم ضمن (21) سنة

و(40) سنة بنسبة مشاركة (83.77%) ونستدل من ذلك ان النتائج والاستنتاجات وبالتالي التوصيات تعميم لصالح الفئة المذكورة ويدل نسبياً على جودة ونضوج الآراء نوعاً ما.

الجدول (6): توزيع الافراد المبحوثين على وفق الفئة العمرية للمبحوثين

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
21-30	96	50.26%
31-40	64	33.51%
41-50	21	10.99%
51 فأكثر	10	5.24%
المجموع	191	100%

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

4.1.5 توزيع الافراد المبحوثين على وفق المؤهل العلمي:

وجد أيضاً ومن خلال الجدول (7) ان الأكثرية المشاركة في الدراسة كانوا مؤهلهم العلمي من ضمن فئة (بكالوريوس) حيث بلغ نسبة مشاركتهم (46.60%) وبعدها كانت المشاركة من قبل المبحوثين والتي كانت تحصيلهم الدراسي (دبلوم فني) بنسبة مساهمة (35.08%) اما بالمرتبة الثالثة فقد كانت المشاركة من ضمن فئة (دكتوراه او بورد) اذ بلغ نسبتهم (8.90%) من المشاركة اما المشاركين والتي كانت تحصيلهم الدراسي من ضمن فئتي (دبلوم عالي) و (ماجستير) فقد احتلوا المرتبة الأخيرة وبنس متساوية والبالغة (4.71%).

الجدول (7): توزيع الافراد المبحوثين على وفق "المؤهل العلمي" للمبحوثين

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فني	67	35.08%
بكالوريوس	89	46.60%
دبلوم عالي	9	4.71%
ماجستير	9	4.71%
دكتوراه أو بورد	17	8.90%
المجموع	191	100%

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

نستنتج من المعلومات السابقة ان اغلبيّة الآراء وبالتالي النتائج القرارات تعود الى المبحوثين من ضمن فئتي (بكالوريوس ودبلوم فني) نوعاً ما، اذ بلغ نسبة مشاركتهم مع البعض (81.68%).

4.1.6 توزيع الافراد المبحوثين على وفق مدة الخدمة الوظيفية في المجال الصحي:

فيما تتعلق بتوزيع افراد المبحوثين من المنتسبين في المستشفيات المبحوثة وفق فئات سنوات الخدمة في مجال الصحي، اتضح ان الأغلبية كانوا سنوات خدماتهم تقل عن خمس سنوات والبالغة نسبتهم (43.46%) وتبين أيضا ان المشاركة والتي تليها كانت من نصيب المنتسبين والتي كانت خدماتهم تتراوح بين ستة سنوات الى عشر سنوات والبالغة نسبتهم (31.94%) وبالمرتبة الثالثة كانت المساهمة من ضمة الفئة (11-15) من سنوات الخدمة بنسبة (12.04%). اما بالمرتبة الرابعة كانت المشاركة من نصيب فئة (20-16) البالغة نسبتهم (6.28%) وأخيرا كانت المساهمة قليلة من قبل المنتسبين والذين كانت سنوات خدماتهم من ضمن الفئتين والمتمثلة بـ (26 سنة فأكثر)، (25-21) من سنوات الخدمة اذ كانت نسبة مشاركتهم متساوية والبالغة (3.14%).

الجدول (8): توزيع الافراد المبحوثين على وفق "مدة الخدمة الوظيفية في المجال الصحي"

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1-5 سنوات فما دون	83	43.46%
6-10	61	31.94%
11-15	23	12.04%
16-20	12	6.28%
21-25	6	3.14%
26 سنة فأكثر	6	3.14%
المجموع	191	100%

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

من خلال التوزيع المذكور أعلاه، لوحظ ان أكثرية المبحوثين المشاركين في الدراسة الحالية كانت خدماتهم دون عشرة سنة، حيث بلغ نسبة مشاركتهم (75.39%)

4.1.7 الاهمية الترتيبية لأبعاد محاور الدراسة:

يمكن تحديد الاهمية الترتيبية لمحاور الدراسة وأبعادها وذلك من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاتفاق لكل بعد من أبعاد الدراسة واعتمادا على النتائج الموضحة في الجدول (9) حيث نجد ان المحور (ادارة الاحتواء العالي) جاءت بالمرتبة الاولى من الاهمية وبمستويات جيدة حيث كانت وسطها الحسابي (3.98) وبنسبة اتفاق (79.56%) مقارنة مع محور (الرضا الوظيفي) فقد جاءت بمستويات اهمية جيدة ايضاً حيث بلغت وسطها الحسابي (3.84) وبنسبة اتفاق (76.90%).

الجدول (9): الاهمية الترتيبية حسب محوري البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
ادارة الاحتواء العالي	3.98	0.47	79.56%	11.70%	1
الرضا الوظيفي	3.84	0.55	76.90%	14.42%	2

المصدر: من اعداد الباحثون استنادا الى التحليل الاحصائي

اما لتحديد أي من المحورين لهما تجانس وتقارب أكثر بالنسبة لدرجة اراء المبحوثين، تم الاعتماد على معامل الاختلاف لكل من المحورين مجتمعة حيث اتضح ان درجة اراء المبحوثين كانت أكثر تجانسا **وإتفاقا** عند محور " ادارة الاحتواء العالي " اذ بلغ معامل اختلافها (11.70%) مقارنة بدرجة الآراء عند محور " الرضا الوظيفي " حيث بلغ معامل اختلافها (14.42%) وان هذا الاختلاف بين درجات الآراء لا تتجاوز (3%) وهذه دلالة على تقارب الآراء بين درجة التجانس لكل من المحورين. اما لتحديد الاهمية الترتيبية لكل بعد من ابعاد محاور الدراسة فيمكن تحديدها كما يأتي:

أ- : ابعاد المحور " ادارة الاحتواء العالي ":

يتضح من خلال الجدول (10) ان الاهمية الترتيبية لأبعاد محور " ادارة الاحتواء العالي " كانت متباينة من حيث الاهمية اذ نجد ان بعد " الاندماج الوظيفي " قد احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.09) وبنسبة اتفاق (81.82%) ويليهما بالمرتبة الثانية البعد " التمكين " بوسط حسابي (4.02) وكانت نسبة اتفاقها (80.40%)، اما بالمرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بعد " الدعم التكنولوجي " حيث بلغ الوسط الحسابي (3.98) وبنسبة اتفاق (79.63%) وبالمرتبة الاخيرة جاءت بعد " التدريب " وحسب آراء المستجيبين حيث كانت وسطها الحسابي (3.82) وبنسبة اتفاق (76.39%)، واعتماداً على ما ذكرناه اعلى يجب على الجهات المعنية بموضوع البحث ان تهتم بالأبعاد المذكور وعلى الترتيب المذكور ولكن بصورة عكسية .

الجدول (10): الاهمية الترتيبية حسب ابعاد محور (ادارة الاحتواء العالي)

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
الاندماج الوظيفي	4.09	0.57	81.82%	13.86%	1
التدريب	3.82	0.68	76.39%	17.75%	4
التمكين	4.02	0.57	80.40%	14.07%	2
الدعم التكنولوجي	3.98	0.62	79.63%	15.50%	3

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

اما بالنسبة لتحديد درجة التجانس بالنسبة للآراء فقد تبين ان قيم معامل الاختلاف كانت محصورة بين (13.86%) كأقل قيمة للبعد " الاندماج الوظيفي " أي بمعنى ان درجة الآراء كانت أكثر تجانساً وأقل اختلافاً **وأكثر قبولا** عند البعد المذكور وبين أكبر قيمة والبالغة (17.75%) للبعد " التدريب " حيث كانت درجة الآراء عند البعد المذكور اقل تجانسا وأكثر اختلافاً **وأقل قبولا** أي ان اراء المبحوثين كانت متشتتة ومتباعدة نوعا ما.

ب- ابعاد المحور " الرضا الوظيفي ":

اتضح ومن خلال الجدول (11) ان الاهمية الترتيبية لأبعاد محور " الرضا الوظيفي " كانت متباينة من حيث الاهمية اذ نجد ان بعد " ظروف العمل " قد احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.05) وبنسبة اتفاق (80.96%) ويليهما بالمرتبة الثانية البعد " محتوى العمل "

بوساط حسابي (3.97) وكانت نسبة اتفاقها (79.41%)، اما بالمرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بعد " الترقية " حيث بلغ الوسط الحسابي (3.78) وبنسبة اتفاق (75.63%) وبالمرتبة الاخيرة جاءت بعد " الأجور والراتب " وحسب آراء المستجيبين حيث كانت وسطها الحسابي (3.58) وبنسبة اتفاق (71.59%). ومن خلال تحليل الأهمية الترتيبية للأبعاد المذكور نستنتج انه من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، يجب على المستشفيات الخاصة المبحوثة ان تهتم بهذه الأبعاد الأربعة بصورة عكسية.

الجدول (11): الأهمية الترتيبية حسب ابعاد محور (الرضا الوظيفي)

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الأهمية
ظروف العمل	4.05	0.61	80.96%	15.05%	1
الأجور والراتب	3.58	0.89	71.59%	24.99%	4
الترقية	3.78	0.73	75.63%	19.23%	3
محتوى العمل	3.97	0.61	79.41%	15.28%	2

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

اما بالنسبة لتحديد درجة التجانس بالنسبة للآراء فقد تبين ان قيم معامل الاختلاف كانت محصورة بين (15.05%) كأقل قيمة للبعد " ظروف العمل " أي بمعنى ان درجة الآراء كانت أكثر تجانسا وتقاربا وأقل اختلافا عند البعد المذكور وبين أكبر قيمة والبالغة (24.99%) للبعد " الأجور والراتب " حيث كانت درجة الآراء عند البعد المذكور أقل تجانسا وأكثر اختلافا أي ان آراء المبحوثين كانت متشعبة ومتباعدة نوعا ما. نستنتج من مما سبق ذكره ان البعد " ظروف العمل " كانت درجات الآراء أكثر قبولا وتقارباً عند البعد المذكور وفقراتها مجتمعة اما البعد " الأجور والراتب " فتبين ان الإجابات كانت أقل قبولا وتباعدا وأكثر تشتتاً وينعكس ذلك أيضا الفقرات والعبارات التي تقيس البعد المذكور.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة

4.2.1 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الجدول (12) والذي يمثل قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية بين متغيري " ادارة الاحتواء العالي " و " الرضا الوظيفي "، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل المتمثل ب (ادارة الاحتواء العالي) وبين المتغير التابع المتمثل ب (الرضا الوظيفي) في المستشفيات المبحوثة) حيث وجد الباحث ومن خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.658**) وعند مستوى معنوية (0.05) وذلك بناءً على قيمة مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.000)، حيث كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05). نستنتج من ذلك أنه كلما

ازدادت مستويات " ادارة الاحتواء العالي " ازدادت معها مستويات " الرضا الوظيفي " بنسبة (65.8%) والعكس بالعكس (قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي جاء بها الباحث).

الجدول (12): معاملات الارتباط بين "ادارة الاحتواء العالي" و "الرضا الوظيفي"

المتغير المعتمد	الرضا الوظيفي (Y)	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	المتغير المستقل
ادارة الاحتواء العالي (X)	0.658**	0.000	الدلالة

n=191

** معنوية عالية عندما تكون $\text{sig} \geq (0.01)$

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

تتفرع الفرضية الرئيسية الاولى الى أربع فرضيات فرعية وذلك على وفق الابعاد الاربعة لمتغير " ادارة الاحتواء العالي" وعلاقتها بمتغير " الرضا الوظيفي"، ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية والمستنبطة من الفرضية الرئيسية الأول تم الاعتماد على الجدول (13) والمتمثلة بقيم معاملات الارتباطات بين الابعاد الاربعة من المتغير " ادارة الاحتواء العالي" والمتمثلة بـ (الاندماج الوظيفي، التدريب، التمكين، الدعم التكنولوجي) وعلى التوالي وبين متغير " الرضا الوظيفي" وكذلك قيم مستويات الدلالة الإحصائية وقد تبين ما يأتي:

1- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد " الاندماج الوظيفي" من المتغير "ادارة الاحتواء العالي" ومتغير " الرضا الوظيفي" إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين " الاندماج الوظيفي" ومتغير " الرضا الوظيفي" والبالغة (0.322^{**}) وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاهتمام بـ " الاندماج الوظيفي" ازدادت معها مستويات " الرضا الوظيفي" بنسبة (32.2%) وعلى التوالي والعكس بالعكس (قبول الفرضية الاولى التي جاء بها الباحث) وذلك استنادا على قيمة مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.000) والتي كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05).

2- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد "التدريب" من المتغير "ادارة الاحتواء العالي" ومتغير " الرضا الوظيفي" إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين "التدريب" ومتغير " الرضا الوظيفي" والبالغة (0.477^{**}) وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاهتمام بـ "التدريب" ازدادت معها مستويات " الرضا الوظيفي" بنسبة (47.7%) وعلى التوالي والعكس بالعكس (قبول الفرضية الثانية التي جاء بها الباحث) وذلك استنادا على قيمة مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.000) والتي كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05).

3- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد " التمكن " من المتغير "ادارة الاحتواء العالي" ومتغير " الرضا الوظيفي" إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين " التمكن " ومتغير " الرضا الوظيفي" والبالغة (**0.609) وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاهتمام بـ " التمكن " ازدادت معها مستويات " الرضا الوظيفي" بنسبة (60.9%) وعلى التوالي والعكس بالعكس (قبول الفرضية الثالثة التي جاء بها الباحث) وذلك استنادا على قيمة مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.000) والتي كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05).

4- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بين بعد "الدعم التكنولوجي" من المتغير "ادارة الاحتواء العالي" ومتغير " الرضا الوظيفي" إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين "الدعم التكنولوجي" ومتغير " الرضا الوظيفي" والبالغة (**0.606) وعند مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث (0.05) وهذا يؤكد أنه كلما ازدادت مستويات الاهتمام بـ "الدعم التكنولوجي" ازدادت معها مستويات " الرضا الوظيفي" بنسبة (60.6%) وعلى التوالي والعكس بالعكس (قبول الفرضية الرابعة التي جاء بها الباحث) وذلك استنادا على قيمة مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.000) والتي كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05).

الجدول (13): معاملات الارتباط بين ابعاد " ادارة الاحتواء العالي" و "الرضا الوظيفي"

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الرضا الوظيفي (Y)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)	الدلالة
ادارة الاحتواء العالي (X)	الاندماج الوظيفي (X1)	.322**	0.000	الدلالة عالية
	التدريب (X2)	.477**	0.000	الدلالة عالية
	التمكن (X3)	.609**	0.000	الدلالة عالية
	الدعم التكنولوجي (X4)	.606**	0.000	الدلالة عالية

n=191

** معنوية عالية عندما تكون $\geq \text{sig} (0.01)$

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

4.2.3: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل المتمثل بـ (ادارة الاحتواء العالي) وبين المتغير التابع المتمثل بـ (الرضا الوظيفي) في المستشفيات المبحوثة). تم الاعتماد على الجدول (14) حيث تبين من خلالها وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) في المتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) وعلى مستوى الكلي (متجمعة) " تسمية المتغيرات بالمستقلة والتابعة كانت بموجب الفرضية التي وضعها الباحث " ، حيث

كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.000) لنموذج الانحدار اقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الباحث والتي تبلغ (0.05) ، وكذلك من خلال قيمة إحصاءه (F) المحسوبة والبالغة (144.185) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.895) وبدرجات حرية (1,189) مما يدل ذلك على معنوية التأثير (ذات دلالة) وعند مستوى (0.05). واعتماداً على نتائج المذكورة يمكن الاستنتاج بوجود تأثير ذات دلالة لمتغير (ادارة الاحتواء العالي) في المتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) وبمعنى آخر ومن اجل حدوث تغيير في مستويات (الرضا الوظيفي) يجب ان تتغير مستويات (ادارة الاحتواء العالي) لدى هيئة الصحية (المستشفيات الخاصة المبحوثة).

الجدول (14): تأثير " ادارة الاحتواء العالي " على "الرضا الوظيفي"

الرضا الوظيفي (Y)				المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	ميل الحدي (B_1)	الثابت (B_0)	
43.27%	144.185 sig. (0.000)	0.784 t (12.008) sig. (0.000)	0.726 t (2.775) sig. (0.006)	ادارة الاحتواء العالي (X)

$$F(0.05, 1, 189) = 3.895, t(0.05, 189) = 1.974$$

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

ومن خلال تحليل معادلة الانحدار وجد ان معاملات النموذج من معلمتي الثابت (B_0) والميل الحدي (B_1) للنموذج كانتا ذات دلالة احصائية وذلك من خلال قيم مستوى الدلالة الإحصائية التابعة لها، حيث كانت القيم والبالغة (0.006)، (0.000) لكل من المعلمتين وعلى التوالي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة من قبل الدراسة الميدانية الحالية والتي تبلغ (0.05)، او استنادا على قيمة احصاء الاختبار (t) لكل من المعلمتين والبالغة (2.775)، (12.008) وعلى التوالي اذ كانت اكبر من قيمة الجدولية للاختبار والبالغة (1.974) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (189).

واتضح أيضاً ومن خلال النموذج ان قيمة ثابت الانحدار (B_0) والبالغة (0.726) وهي دلالة على انه إذا لم يحدث اي تغيير في مستويات (ادارة الاحتواء العالي) فان مستويات (الرضا الوظيفي) تتغير بمقدار ثابت وقدرها (0.726). أما قيمة ميل الحدي للانحدار (B_1) فقد بلغت (0.784) وهي دلالة على ان تغييرا مقداره وحدة واحدة في مستويات (ادارة الاحتواء العالي) يؤدي ذلك الى تغيير في مستويات (الرضا الوظيفي) بمقدار (0.784) وهي تغير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) في متغير المعتمد (الرضا الوظيفي). وأيضاً من خلال التحليل نجد ان (ادارة الاحتواء العالي) تفسر نسبة (43.27%) من التغير الذي يحدث في (الرضا الوظيفي) وذلك من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) اما النسبة المتبقية والبالغة (56.73%) تعود لعوامل تأثيرية اخرى خير متضمنة في النموذج الذي اعتمده الباحث في الدراسة الحالية.

إضافة الى ما تم ذكره أعلاه من المهم ان نختبر العلاقة التأثيرية بين ابعاد المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) والتي تتضمن (الاندماج الوظيفي، التدريب، التمكين، الدعم التكنولوجي) مع بعضها البعض على المتغير المعتمد والمتمثل بـ " الرضا الوظيفي" ومن اجل اختبار العلاقة التأثيرية المذكورة تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الطريقة التدريجية (Stepwise) ووفق هذه الطريقة يتم اضافة الابعاد الاربعة الى النموذج واحدة تلو الاخرى بطريقة تدريجية مع ملاحظة النسبة التفسيرية والدلالة الاحصائية لمعاملات الانحدار لكل نموذج. ومن خلال التحليل واعتماداً على الجدول (15) وجد ان متغير " التمكين" يفسر لوحده التغيرات التي تحدث في متغير " الرضا الوظيفي" بنسبة (37.06%) والذي يمثل النموذج الاول ولكن بعد اضافة متغير " الدعم التكنولوجي" الى النموذج الاول فان النسبة التفسيرية ازدادت حيث بلغت (49.97%) وبمعنى اخر ان كل من بعدي " التمكين" مع " الدعم التكنولوجي" يفسران التغيرات التي تحدث في " الرضا الوظيفي" بنسبة (49.97%) والذي يمثل النموذج الثاني. وتبين أيضاً انه بعد اضافة متغير " التدريب" الى النموذج الثاني فان النسبة التفسيرية ازدادت حيث بلغت (51.48%) وبمعنى اخر ان كل من الابعاد الثلاثة والمتمثلة بـ "التمكين"، "الدعم التكنولوجي" مع " التدريب" يفسران التغيرات التي تحدث في " الرضا الوظيفي" بنسبة (51.48%) والذي يمثل النموذج الثالث.

الجدول (15): الانحدار المتعدد بطريقة التدريجية (Stepwise)

التمكين	أبعد متغير المستقل الداخلة الى النموذج خطوة بخطوة	قيمة معلمة الثابت	قيم معلمة الميل	قيمة معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
1	التمكين	1.445 Sig (0.000)	0.597 Sig (0.000)	37.06%	111.281 Sig (0.000)	3.90 d.f(1,189)
2	التمكين	0.751 Sig (0.001)	0.406 Sig (0.000)	49.97%	93.90 Sig (0.000)	3.05 d.f(2,188)
	الدعم التكنولوجي		0.367 Sig (0.000)			
3	التمكين	0.635 Sig (0.006)	0.356 Sig (0.000)	51.48%	66.13 Sig (0.000)	2.66 d.f(3,187)
	الدعم التكنولوجي		0.333 Sig (0.000)			
	التدريب		0.118 Sig (0.017)			

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى التحليل الاحصائي

ونجد ايضا ان قيم معاملان الانحدار لكل من النماذج الثلاثة كانت معنوية (ذات دلالة) وذلك اعتماداً على قيم مستوى الدلالة لمعامل الانحدار والتي كانت اقل من مستوى الدلالة المفترضة من قبل البحث. اما بالنسبة للبعد " الاندماج الوظيفي " فقد تم استبعادها من النموذج لان اضافتهما لا يحدث أي تغيير في النسبة التفسيرية وكذلك لعدم معنوية معامل الانحدار اي ان المتغير والتي تمثل البعد المذكور لا تؤثر في " الرضا الوظيفي " وليس لها اي اهمية بالنسبة للتغيرات التي تحدث في متغير المذكور. وبمعنى اخر إذا ارادت المؤسسة الصحية (المستشفيات الخاصة المبحوثة) ان تؤثر على " الرضا الوظيفي " يجب عليها ان تهتم بالبعد " التمكين " بالدرجة الأولى وتليها بعد " الدعم التكنولوجي " وبالأخير تهتم بـ " التدريب " لان هذه الابعاد الثلاثة تفسر التغيرات التي قد تحدث في " الرضا الوظيفي " أي لها دور في احداث أي تغييرات في مستويات " الرضا الوظيفي " وذلك وفق اراء عينة البحث.

وقد تبين أيضا ومن خلال نتائج الاختبار للنموذج الأول أي في حالة وجود متغير " التمكين " في النموذج ان معلمة ثابت الانحدار كانت معنوية وبمعنى اخر انه في حالة عدم وجود بعد " التمكين " فان مستويات " الرضا الوظيفي " تكون موجودة ولكن قيمتها تكون ثابتة وبالقيمة (1.445) وحدة وذلك بناء على مستوى الدلالة والبالغة (0.000) حيث كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترضة.

اما في حالة النموذج الثاني أي بعد إضافة البعد " الدعم التكنولوجي " الى النموذج وزيادة النسبة التفسيرية فقد اتضح ان معلمة الثابت كانت معنوية أيضا أي ان عدم وجود بعدي " التمكين " الدعم تكنولوجي " يؤدي الى وجود مستويات من " الرضا الوظيفي " بمقدار ثابت وقدره (0.751) وبمعنى أوضح ان عدم وجود مستويات من " التمكين " الدعم التكنولوجي " فان ذلك يعني وجود مستويات من " الرضا الوظيفي " ولكن بمستويات منخفضة ومتدنية (عدم الموافقة)، وذلك استنادا على قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.001) حيث كانت أصغر من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة الحالية.

اما في حالة وجود الابعاد الثلاثة والتي كانت ذات دلالة أي بمعنى اخر، بعد إضافة بعد (التدريب) الى النموذج الثاني فان معلمة ثابت الانحدار كانت ذات دلالة أيضا وقيمتها البالغة (0.635) وذلك استناداً على مستوى الدلالة الإحصائية والبالغة (0.006) حيث كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة الحالية وبمعنى أخرى ان عدم وجود الابعاد الثلاثة أي عدم الاهتمام بها فان ذلك يؤدي الى وجود مستويات متدنية وغير راضية من قبل المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي ويؤكد ذلك أهمية كل من الابعاد الثلاثة المذكورة اعلاه في احداث تغييرات في مستويات " الرضا الوظيفي ".

5. الاستنتاجات والمقترحات

5.1 الاستنتاجات

يقدم هذا المبحث من الدراسة أهم ما توصلت اليه من الاستنتاجات مما يأتي.

1- حقق بعد (الاندماج الوظيفي) أعلى مستوى في ابعاد ادارة الاحتواء العالي، واحتل المرتبة الاولى

وهذا يعود الى ارتفاع مستوى أهمية فقراته مما يؤكد ان ادارة المستشفيات الخاصة عينة الدراسة

تسعى الى الاندماج الوظيفي للأفراد في عملهم والتكيف مع ظروف العمل.

- 2- حاز بعد (التمكين) على المرتبة الثانية من حيث الأهمية في ابعاد ادارة الاحتواء العالي هذا يدل على اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات البعد، مما يؤكد ان ادارة المستشفيات الخاصة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتمكين العاملين في المواقف التي يمارسون عملهم بها الافادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل.
- 3- اظهرت اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة بأن محوري الدراسة والمتمثلة ب (ادارة الاحتواء العالي) وابعادها الاربعة والمتمثلة ب (الاندماج الوظيفي، التمكين، التدريب، الدعم التكنولوجي) و(الرضا الوظيفي) وابعادها الاربعة والتي قيست من خلال المحور المعني والمتمثلة ب (ظروف العمل، الأجور والراتب، الترقية، المحتوى العمل) كانت تتوزع طبيعياً أي أنها تخلو من القيم الشاذة.
- 4- اظهرت الوصف الخاص بالمستجيبين بأن أغليبيتهم من الذكور، ومن الفئة العمرية الشبابية وأغلبهم من حملة الشهادة البكالوريوس ولأزيد مدة خدمتهم الاجمالية عن خمسه سنوات وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل اذ انها مستشفيات لازالت في مراحل النمو والتطور في القطاع الصحي.
- 5- حقق بعد (ظروف العمل) من حيث الأهمية الترتيبية ضمن محور (الرضا الوظيفي) المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4,05) وبنسبة اتفاق (80,96%) ويلها بعد (محتوى العمل) بوسط حسابي (3,97) وكانت بنسبة الاتفاق (79,41%) وحصل بعد الاجور والراتب بالمرتبة الاخيرة وحسب اراء المستجيبين بوسط حسابي (3,58) ونسبة اتفاق (71,59%) نستنتج من ذلك ان من أجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد العاملين يجب على المستشفيات الخاصة المبحوثة ان تهتم بهذه الابعاد بصورة عكسية.
- 6- اكدت وجود علاقات ارتباط موجبة بين المتغيرين وابعادها وعلى المستوى الكلي والجزئي، الى انه كلما ازدادت مستويات (ادارة الاحتواء العالي) ازدادت منها مستويات الرضا الوظيفي بنسبة (65,8%) وهذه تؤكد التلازم الجيد بين المتغيرين.
- 7- اظهرت الانحدار البسيط وجود تأثير ايجابي جيد لإدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي وعلى مستون العام وهذا يدل على اهتمام ادارة المستشفيات المبحوثة ممارسة ادارة الاحتواء العالي المتمثلة بأبعادها (الاندماج الوظيفي، التدريب، التمكين، الدعم التكنولوجي) من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.
- 8- ثبت من تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة (Step wise) وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة بين ثلاثة ابعاد من ادارة الاحتواء العالي (التمكين، الدعم التكنولوجي، التدريب) وقد فسرت الابعاد الثلاثة مجتمعة حوالي (51,48%) من التباين في الرضا الوظيفي وتصدر التمكين قائمة الابعاد ادارة الاحتواء العالي من حيث قدرته التفسيرية للتباين في الرضا الوظيفي يليه الدعم التكنولوجي تم التدريب، بينما لا توجد علاقة تأثير بين بعد الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي حيث لم يثبت معنويته وتعني هذه النتيجة انه كلما أولت المستشفيات محل المدرسة اهتماما بتطبيق ادارة

الاحتواء العالي مع التركيز على وجه الخصوص على هذه الابعاد يساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي.

5.2 المقترحات

- 1- ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين في المستشفيات الخاصة في المواقف التي يمارسون عملهم بها والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في العمل واقتراح المقترحات التي تؤدي الى تطوير وتحسين العمل وكذلك حل المشكلات التي تواجههم في وظائفهم اضافة الى ذلك تحسين امكاناتهم وقدراتهم في عملية اتخاذ القرار.
- 2- الاهتمام بأنشطة التحسين والتدريب والتطوير الخاص بالعمليات الادارية والعينية التي يؤديها العاملون في المستشفيات الخاصة المبحوثة بشكل مستمر ويوحى عن طريق تبني استراتيجية واضحة من جهة التخطيط والتنظيم بإقامة الدورات التدريبية التي تحسن قدرات العاملين وامكاناتهم الميدانية.
- 3- ضرورة الاهتمام بنظام الاجور والراتب للعاملين بهدف تحسين أدائهم ومستوى أنجازهم للمهام المكلفين بها، وكذلك بنظام الترقيات سواء كانت نقدية أو العينية مما يرفع اداء الموظفين نحو انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- 4- يجب على ادارة المستشفيات الخاصة الاهتمام بعاملاتها وتوفير الدعم التكنولوجي لمواكبة التطور في مجال العمل الميداني لديهم.
- 5- ضرورة قيام ادارة المستشفيات الخاصة بتعزيز الوعي بمفاهيم ادارة الاحتواء العالي التي يتبناها البحث الحالي بهدف تحقيق اعلى مستوى مفهوم لدى العاملين والاستفادة منها.

المصادر

أولاً-المراجع باللغة العربية

الدجيلي، سحر عباس كاظم. (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية- دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة كربلاء.

صادق، زانا مجيد. (2023). ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة الداعمية والإغناء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.

حسين، نام عثمان، (2024)، الرضا الوظيفي لدى تدريسي مادة الرياضيات ودوره في الأداء الوظيفي/ دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في أقسام الرياضيات في كليات صلاح الدين-اربيل-أقليم كوردستان العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصادجامعة صلاح الدين – أربيل.

الفروي، نور محمد،(2022)، أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين _ دراسة حالة شركة Kuwaiti Investment Group للأسواق الحرة في دمشق، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

عباد، سامية و مصطفىاوي، نور الهدى، (2023)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقالموبيلس-ورقلة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح و رقلة.

حميد، باجة، (2014)، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة.

دياك، مها علي مصطفى، (2022)، المسألة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة والقيادة التربوية.

العوم، ريماء حيدر محمود و الحوامدة، نضال صالح، (2023)، أثر ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء البنوك التجارية الأردنية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماعي، العدد (96).

نادية، بلخادم و سميرة، بغاش، (2017)، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للسباكة- تيارت، رسالة ماجستير، جامعة بن خلدون-تيارت، كلية العلوم التجارية، والاقتصادية و علوم التسيير.

الماجي، حسين جعفر غانم، (2024)، دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة الصينية للأنابيب النفطية- cpp ، رسالة ماجستير، محافظة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

الحقة، أحمد عمر عبدالله (2016). واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع الغزة وأثره على تخطيط التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة.

جلفاوي، سلمية و بن يحيى، سعاد، (2023)، أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة التنمية وإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1.

عبدالعال، عنتر محمداحمد، عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد، (2024)، إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الثامن والاربعون (الجزء الثاني).

جاسمي، كاطع، (2023)، الاحتواء العالي وتأثيره في الابداع التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية العراقية في محافظات الاواسط، مجلد 5، 15 سبتمبر.

حوشي، هند نعيم و حميد، سولاف عبدالقادر، (2021)، ادارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي، جامعة ميسان، مجلة أبحاث ميسان، المجلد السابع عشر، العدد الرابع والثلاثون، كانون الأول.

محمد، لطرش و ابراهيم، بن يحيى، (2022)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، عدد 1، مجلد 6، جوان.

الفيثوري، أشرف عبدالسلام، الشريف، أهاجر أحمد، (2023)، الادارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الاتصالات (شركتي ليببانا والمدار)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، المجلد 42، العدد 2.

محمد، عمار عواد و عليان، هشام عبدالله حمد، (2023)، ممارسات ادارة الاحتواء العالي ودورها تعزيز القابليات الامتصاصية للمعرفة دراسة استطلاعية لأراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ISSN:2222-2994 المجلد ، 13 ، العدد 2.

مرباط، سيف الدين و قاسم، نورريان، (2024)، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي على المؤسسات الصناعية- دراسة الحالة بمؤسسة تطوير صناعة السيارات ورقلة، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

سيد أحمد، عبدالناصر محمد، (2024)، تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة، الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية الجيزة – جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد(44)، العدد(1).

البطران، شيماء عبدالله عبدالعال (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء- دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد 11، العدد 4.

المستوفي، حيدر عبدالحسين حميد (2019). اثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز فاعلية البيانات المحاسبية وكفاءتها، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة المستنصرية، بغداد، المجلد 16، العدد 66.

حسين، توانا فريدون، (2023)، دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين- دراسة ميدانية من عاملي مراكز التسويق في مدينة السليمانية، جامعة السليمانية، كلية العلوم، قسم علم الاجتماعي، مجلة الأدب، العدد 146، أيلول.

إسحاق، خالد إبراهيم عبد العزيز، (2020)، الرضا الوظيفي للشخص المتصل في ممارسة العلاقات العامة: دراسة مسحية على المؤسسات الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للفترة من 15 نوفمبر 2019 إلى 15 فبراير 2020، مجلة الآداب، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، العدد 134 (سبتمبر).

شليبي، أحمد عبدالفتاح محمد، (2024)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث.

برنوطي، سعاد نائف (2007). ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عثمان، فواد احمد، (2022)، دور ادارة الاحتواء العالي في تحقيق الاداء الاستراتيجي/ دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل/ إقليم كوردستان- العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة الاقتصاد- جامعة صلاح الدين – أربيل.

مهاجر، جبريل عبده محمد. (2024). أثر التدريب على مستوى الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية مطبقة على مستشفى الملك فهد المركزي بجازان، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الخامس، الإصدار الثاني والخمسون.

جهاد، محمد يحيى. (2024). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الصحية- دراسة تحليلية لأراء بعض العاملين في مستشفى الواسطي التعليمي/ بغداد، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 20، العدد 80.

هيبه، حمدي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

مريومة، سهير. (2016). أثر نظام الحوافر على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

مراد، محمد على. (2017). المركزية وأثرها في الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي فرع مصراتة، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، شعبة الإدارة والتنظيم.

الفروي، نور محمد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة شركة Kuwaiti Investment Group للأسواق الحرة في دمشق، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

صبري، قادر محمد والحمداني، ناهدة إسماعيل. (2019). العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 123.

العون، سالم والدليمي، سامر نيسان أحمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 21.

الهيبي، على جبيرو نصيف، احمد كامل. (2024). استراتيجية تمكن الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى تدريسي كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الانبار، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، مجلد 3.

الزاخولي، هوشه نك عبد الحميدو محمود، عثمان كريم. (2022). ادارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الاداء المتميز - دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك، المؤتمر، المجلة العلمية جهان - سليمانية، المجلد (6)، العدد (2).

محمود، مي مرعي كامل. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرضا التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، عدد (1).

الحسيني، وسام محمد. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع عزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

الشلمة، ميسون عبدالله احمد والجلالي، حنان احسان خليل والعباجي، مروة ليث ذنون. (2021). أثر المحاسبة الخضراء على ادارة الاحتواء العالي- دراسة استطلاعية في المعهد التقني الموصل، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لإدارة الموارد للمدة من 18 و 19 تشرين الثاني، فاكلتى العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كوية، إقليم كوردستان العراق.

الدمي، علاء فرحان والسعدون، ويتون نعمة. (2019). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثير في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراق، مجلة جامعة بابل البحتة والتطبيقية، المجلد (27)، العدد (4).

العبيدي، أمل محمود علي و السعدي، ضحى صالح مهدي (2018). دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العدد 30.

تيميزار، عادل وبويدية، بوكري. (2023). أثر إدارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
عصاد، مصطفى عبدالعباس و محمود، زيد خوام. (2024). ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في سلوك العمل الاستباقي: بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (29) العدد 144.

ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية

Pich., Keomorak.(2021).Impact of traing and career development on employee performance with job satisfaction as amoderating variables. Case study at MA Hour Engineering Co.,Ltd. Thesis tesis to fulfill requirements for PIR-perpusetakaan universitas airlangga keomorakath.

Hamdan, A.K., Khaleel, S.I., and Kamil, L.A. (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations, Journal for Advancement of Marketing Education, 28(7): 1-12.

Shin. S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. The International Journal of Human Resource Management, 29(2), 260-285.

Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. European Journal of work and organizational psychology, 28(4), 525-535.

Vidal-Salazar, M. D.; Hurtado-Torres, N. E. & Matías-Reche, F. (2012). Training as A Generator of Employee Capabilities. The International Journal of Human Resource Management, 23(13).

Ikhsannudin, M., & Pakpahan, P. L. (2021). Empowerment as A Quality Improvement Human Resources Through The Implementation of Total Quality Management. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(1), 41-60.

Green, Jutta. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Doctor of Philosophy, Educational Leadership, University of Virginia.

Huang, L.C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.P., Chen, S.Y. AND Hsieh, M.J. (2016). High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement, An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>.

Voipio, A. (2015). Do High-involvement Management Practices enhance Employees' Innovative Behavior? Master Thesis in Economics, Aalto University, School of Business, Finland.

WOOD, STEPHEN, OGBONNAYA, CHIDIEBERE (2018). High involvement management economic recession well-being and organizational performance, *journal of management*, Vol 44, No 8.

Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M.N., Santati, P., & Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7), 162.

کارگیری گرتنه خوئی بالا و کاریگه‌رییه‌کانی له‌سه‌ر په‌زامه‌ندی له‌کار

پوخته:

ئهم لیکۆلینه‌وه‌یه ئامانجی دۆزینه‌وه‌ی په‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری کارگیری گرتنه خوئی بالا به چه‌مکی مۆدرینه‌وه که خوئی دهنوینی له په‌هه‌نده‌کانی (یه‌ک‌خستنی کارکردن، راهینان، به‌هیزکردن، پشتگیری ته‌کنه‌لوژی) له‌سه‌ر گۆڤاوی پشت پیبه‌ستراوی په‌زامه‌ندی له‌کارکردن که خوئی دهنوینی له: (دۆخی کار، کرئ و مووچه، پله به‌رزکردنه‌وه، ناوه‌پۆکی کار). چوارچێوه‌ی گشتی توێژینه‌وه‌که له "کێشه‌ی لیکۆلینه‌وه" خوئی ده‌بینیته‌وه که دیاریکراوه له ڕێگای وروژاندنی چه‌ند پرسیارێک که بریتیه له پرسیاره‌کانی توێژینه‌وه و شیکارییه‌کان سه‌باره‌ت به سروشتی په‌یوه‌ندی، کاریگه‌ری و جیاوازی نیوان گۆڤاوه سه‌ربه‌خۆکان له‌گه‌ڵ (کارگیری گرتنه خوئی بالا) و گۆڤاوه پشت‌پێبه‌ستراوه‌کانی (په‌زامه‌ندی له‌کار). بۆ به‌ده‌ست هێنانی ئه‌مه‌ش ده‌ستکرا به‌ دیزاین کردنی پلانیکی گریمانه‌یی بۆ توێژنه‌وه‌که له ڕێگای چوار گریمانه‌ی سه‌ره‌کیه‌وه، وه بۆ دلیابوونه‌وه له دروستی گریمانه‌کان گشتیان خراوه ژێر تاقیکردنه‌وه‌ی

جؤراوجؤر، وه توؤژنه وه كه فؤرمى پرسىارنامهى به كارهىنا وهك رڭگىاهك بؤ دهست خستنى داتاكان. توؤژىنه وه كه رڭبازى شىكارى وه سفى گرتبهه، كه تىايدا گؤراوه سه رهكى و لاوه كىه كان وه سف كراوه، ههروه ها شىكردنه وهى په يوه ندىيه كان و كارىگه رى نىوان گؤراوه كان باس كراوه، كؤمه لڭاى توؤژنه وه كه خؤى ده نوئى له (15) نه خؤشخانه تاييه ت له شارى هه ولپر، كه به شىويه كى هه په مه كى (213) فؤرمى پرسىارنامه به سه ر نه خؤشخانه تاييه ته كاندا دابهش كراوه وه لم ژماره يه (191) فؤرم وه رڭگىاروه ته وه كه ده كرئ بؤ شىكردنه وه بىان سوبىان لى وه رڭگىارىت وه له رڭگىاىنه وه كؤمه لڭىك شىكردنه وه و راهىنان هاتنه دى به هؤى به رنامهى ئامارى كؤمپيوته رى (SPSS V.26). توؤژنه وه كه له رڭگىاى شىكردنه وه ئامارىه كان گه يشت به كؤمه لڭىك نه جام كه رڭنگترىنىان بونى په يوه ندى و كارىگه رى ئامازه ده رى واتادار له نىوان كارڭپر ده وره دانى به رزو گؤراوى پشت پىبه ستروى په زامه ندى كار، ئه مهش به پى نىشان دانى ئامازه ده رى شىكردنه وهى به كارها توه له توؤژنه وه كه له سه ر ئاستى گشتى، ئه مهش ده مان بات بؤ ئه و ده رنه جامه كى كه په زامه ندى له كار له و نه خؤشخانه تاييه تانه كى كه توؤژنه وه كه بىان له سه ر كراوه پشت ده به سستىت به په يوه ندى نىوان ئه م دوو گؤراوه. توؤژنه وه كه گه پشت به كؤمه لڭىك پىشنىار كه رڭنگترىنىان برىتبه له: پىوىست بوونى ده سلا ت دان به فه رمان به ران و پشت به ستن به و رؤلانه كى كه له كار كردنىاندا ده ڭڭپر و پىشنىاره كانىان بؤ په ره پىدان و باشت ركدنى كار و به شدارى پىكردنى كرڭكاران له پرؤسه كانى وه رڭرتنى برىار و هاوكارى و گىانى به يه ك تىم كار كردن له جىبه جئ كردنى كاره كان و هه و لدان بؤ راهىنانىان و په ره پىدانىان و پاداشت كردنىان كه له وان ه به كارىگه رى ئه رىنى هه بىت له سه ر باش كردنى ئاستى توانا و زانىن و لىها توىى تاكه كه سىان، وه بونىات نانى تواناى سه رچاوه مرؤببه كان ده بىته هؤى به دىه پىنانى ئامانجه كانى رڭكخراو، ههروه ها جه ختى له سه ر پىوىستى به رپوه بردنى نه خؤشخانه تاييه ته كان كرده وه بؤ به رز كردنه وهى هؤشيارى له باره كى چه مكه كانى به رپوه بردنى به رزى كؤنترؤل كردن كه له لاهىن توؤژىنه وه كانى ئىستاوه په سه ندىكران به ئامانجى به ده سته پىنانى به رزترىن ئاستى تىگه يشتن له نىوان كارمه ندان و سوود وه رڭرتن لىيان.

High-Containment Management and its Impact on Job Satisfaction

A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in Private Hospitals in Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Dashti Ismael Haji

Department, of Business Administration, College of, Administrative Technical, Erbil Polytechnic University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

Email: Dashtimantk89@gmail.com

Asst. Prof. Dlawar Jalal Ghareeb

Department, of Business Administration, College of, Administrative Technical, Erbil Polytechnic University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Email: dlawar.ghareeb@epu.edu.iq

Abstract

The current research aims to identify and find the relationship and impact between high containment management, as an independent variable that includes four main dimensions (job integration, continuous training, administrative empowerment, and technological support), and job satisfaction as a dependent variable represented by its dimensions (working conditions, wages and salaries, promotion opportunities, and job content). The study was based on a research problem that represented in posing a set of questions about the extent of the impact of high containment management on the levels of job satisfaction among employees in the private hospitals under study, especially in the contemporary work environment characterized by accelerating technical and organizational challenges. To answer these questions, a hypothetical model was constructed for the study that includes four main hypotheses, which were tested using multiple statistical tools and methods. The study followed the descriptive and analytical approach, which combines a description of the phenomenon under study and an analysis of the

relationships between its variables. Data were collected using a questionnaire tool, which was randomly distributed to a sample consisting of employees in (15) private hospitals in the city of Erbil. The number of distributed questionnaires was (213), and (191) valid questionnaires were retrieved for analysis. The analysis was carried out using the statistical program (SPSS V.26) to obtain accurate and reliable results that support the study hypotheses. The study reached a set of conclusions indicating the existence of a strong and significant relationship between high containment management and job satisfaction, indicating that enhancing high containment policies positively reflects on the level of job satisfaction. The study recommended the necessity of supporting a participatory work environment, enhancing employee empowerment and motivation, providing sustainable training programs, and involving them in decision-making, which will positively reflect on the overall performance of hospitals and their continuity in achieving their goals. It also stressed the necessity for private hospital management to enhance awareness of the concepts of high containment management adopted by the current research with the aim of achieving the highest level of understanding among employees and benefiting from them.

Keywords: *High control management, job satisfaction, private hospitals.*