

## أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية (دراسة تطبيقية)<sup>1</sup>

د. إيمان فيصل السيد السعداوي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة-جامعة طنطا

جمهورية مصر العربية

emanfesal888@gmail.com

### ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي) من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 294 مفردة من العاملين بالهيئة القومية لسكك حديد مصر، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الجدارات الجوهرية للعاملين، ووجود تأثير معنوي سلبي مباشر لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي) من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، كما أن أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً في الأمراض الإدارية مع وجود الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط هو: التحفيز الإيجابي ثم أساليب التدريب الحديثة و يليه الإندماج الوظيفي ثم المشاركة في إتخاذ القرار وأخيراً العمل بإسلوب الفريق.

### الكلمات الدالة

ممارسات إدارة الإحتواء، الجدارات الجوهرية، لإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2022/11/2، وتم قبوله للنشر في 2022/11/23.

## (1) المقدمة

تعتبر هيئة السكك الحديدية من أكبر قطاعات الدولة الخدمية الحيوية وطبيعة عملها شاقة وتحتاج مجهوداً مضنياً، ومن الملاحظ في الفترة الأخيرة وقوع حوادث مروعة بالسكك الحديدية رغم محاولة إدخال الوسائل الحديثة في إدارتها وقد اتضح أن هناك أخطاء من بعض العاملين بهيئة السكك الحديدية هي أحد أسباب وقوع تلك الحوادث وذلك لما يعانيه هؤلاء العاملين من العديد من المشاكل التي تدور حول سوء معاملة الإدارة العليا مع وجود نقص في الحوافز والتدريب وغيرها.

ومن هنا حاولت الباحثة إلقاء الضوء على مشاكل العاملين بالسكك الحديدية والتعرف على الأمراض الإدارية التي يعانون منها ومن أبرز تلك الأمراض: (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحترق الوظيفي)، ومحاولة وضع مقترحات للتغلب عليها من خلال تشجيع ونشر مفهوم وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والتي بدورها تعزز من الجدارات الجوهرية للعاملين ويمكنهم من القضاء على أهم الأمراض الإدارية التي تواجههم وبالتالي النهوض بحال هيئة السكك الحديدية بشكل عام.

## (2) الدراسة الاستطلاعية

### (1-2) مصادر جمع البيانات في الدراسة الاستطلاعية

- الإطلاع على الدراسات السابقة (بالدوريات والرسائل العلمية) التي تناولت تأثير إدارة الإحتواء العالي على تنمية الجدارات الجوهرية و كيفية القضاء على المشاكل والأمراض الإدارية المختلفة من خلال ممارسات إدارة الإحتواء العالي وتعزيز الجدارات الجوهرية للعاملين (كما سيتضح لاحقاً).
- المقابلة الشخصية وطرح العديد من الأسئلة المفتوحة على عدد (45) عامل من هيئة السكة الحديد بالطبقة العليا والطبقة الوسطى تم اختيارهم بصورة عشوائية في الفترة من (يناير - مارس) 2022.

### (2-2) أهم النتائج التي تم إستخلاصها من الدراسة الاستطلاعية

أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود فجوة بحثية على المستوى العلمي حيث لاحظت الباحثة ندرة الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة معاً (إدارة الإحتواء العالي- تعزيز الجدارات الجوهرية - الأمراض الإدارية) وبخاصة الأمراض الإدارية المتناولة في موضوع الدراسة.

كما كشفت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر السلبية في مجال التطبيق تمثلت في:

- الإضرابات المتكررة من العاملين بسبب انخفاض الأجور والحوافز.

- شعور العاملين بأن طبيعة أعمالهم شاقة لا تتماشى مع مستوى الرواتب.
- عدم حصول العاملين بالسكة الحديد على الإجازات المستحقة لهم وخاصة بالأعياد والمناسبات.
- الممارسات الإدارية الخاطئة مثل (حجب المعلومات وعدم تحفيز العاملين) لتحقيق بعض المصالح الشخصية دون النظر للمصلحة العامة.
- من الصعب على العاملين بالسكة الحديد اقتراح أي مقترحات تطويرية على الإدارة العليا.
- يلتزم العاملين بالسكة الحديد بتنفيذ إجراءات العمل دون الاقتناع بها.
- كثيراً ما تتم الترقية على أسس غير موضوعية.
- لا يشعر العاملون بقيمتهم الذاتية عند القيام بالعمل.
- قلة البرامج التدريبية التطويرية للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- غياب الأمن الصناعي وعدم تنفيذ برامج السلامة والصحة المهنية.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالسكة الحديد.

### (3) مشكلة الدراسة

في ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة (كما سيتضح لاحقاً) ، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

"إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في التغلب على الأمراض الإدارية من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية".

وبصورة أكثر تفصيلاً يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز الجدارات الجوهرية؟
- ما دور تعزيز الجدارات الجوهرية في التغلب على الأمراض الإدارية؟
- ماهو التأثير المباشر لممارسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز الجدارات الجوهرية؟
- ماهو دور تعزيز الجدارات الجوهرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والتغلب على الأمراض الإدارية؟

#### (4) أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة معرفة أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في التغلب على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

(1-4) أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز الجدارات الجوهرية.

(2-4) دراسة التأثير المباشر لممارسات إدارة الإحتواء في كلاً من (تعزيز الجدارات الجوهرية) و(التغلب على الأمراض الإدارية الثلاثة (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي)).

(3-4) تحديد أثر تعزيز الجدارات الجوهرية للعاملين على الأمراض الإدارية (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي).

(4-4) الكشف عن التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي) من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية.

(5-4) ترتيب أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي من حيث قوة التأثير في الأمراض الإدارية (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي) من خلال الدور الوسيط لتعزيز الجدارات الجوهرية إستناداً إلى الدراسة الميدانية.

(6-4) الخروج بنتائج وتوصيات توضح للأدارة العليا بالسكة الحديد أهمية أبعاد إدارة الإحتواء العالي وكيفية القضاء على كافة الأمراض الإدارية التي يعاني منها العاملين وكيفية تعزيز جدارتهم الجوهرية.

#### (5) أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دراسة مشكلة الأمراض الإدارية التي يعاني منها العاملين بالسكة الحديد ولما لها من إنعكاس سلبي وخطير على هذا القطاع، لذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

- تنبع أهمية هذا البحث من ضرورة التغلب على الأمراض الإدارية المختلفة وتعزيز الجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكة الحديد لما له من أثر فعال على المجتمع ككل.

- إن هذا البحث يعد مكماً لما سبقه من دراسات في هذا المجال الحيوي.

- كما يستمد البحث أهميته من النتائج التي يتوقع الوصول إليها والتي تعد ذات فائدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال الربط بين أبعاد إدارة الإحتواء العالي والقضاء من خلال تطبيقها على الأمراض الإدارية في ظل الدور الوسيط لتعزيز الجدارات الجوهرية.

- لا توجد حتى الآن (على حد علم الباحثة) أية دراسات عربية تناولت تأثير أبعاد إدارة الإحتواء العالي في التغلب على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدران الجوهريّة.
- أنه يقدم للمسئولين في مجال السكة الحديد إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإمام بدور ممارسات إدارة الإحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدران الجوهريّة.

## (6) الإطار النظري

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية، حيث يتناول القسم الأول ممارسات إدارة الإحتواء العالي (كمتغير مستقل للدراسة) من حيث المفهوم، والأبعاد. أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لعرض الجدران الجوهريّة للعاملين (كمتغير وسيط) أما في القسم الثالث تتناول الباحثة الأمراض الإدارية (كمتغير تابع) للدراسة، ولكن قبل البدء في تناول الإطار النظري الخاص بمفاهيم البحث ترى الباحثة ضرورة الإشارة إلى التأسيس النظري لتلك المفاهيم من خلال عرض نظريات الإدارة التي إستند عليها ذلك البحث، وقد إعتمدت الباحثة على نظرية ماري باركر فوليت والتي تدعم الإهتمام بالجانب الإنساني من خلال الإعتراف بالرغبات المحفزة لطاقة الفرد والجماعة والعمل على إشباعها، نظرية العدالة والتي تفترض أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل ومن نظريتي ماري باركر فوليت ونظرية العدالة إنبثقت مفاهيم ومتغيرات كثيرة للتعامل مع المرؤوسين منها مفهوم إدارة الإحتواء العالي، وأخيراً إعتمدت الباحثة على نظرية المعارف الرسمية (الملكات العقلية) كأحد نظريات التعلم في صياغة مفهوم الجدران الجوهريّة، وبعد عرض التأسيس النظري لمفاهيم الدراسة تنتقل الباحثة لتناول الإطار النظري الخاص بمتغيرات البحث كما يلي:

### (1-6) ممارسات إدارة الإحتواء العالي High Involvement Management Practices

تواجه المنظمات مجموعة كبيرة من التحديات التنافسية سواء في السوق المحلي أو السوق الدولي مما دعا تلك المنظمات إلى تبني بعض المفاهيم الضرورية اللازمة لرفع وتحسين مستوى الأداء ومن بين تلك المفاهيم (إدارة الإحتواء العالي) لما لها من ضرورة في تحسين بعض المعتقدات السلبية والقضاء على السلوكيات الغير سوية لبعض العاملين وتحقيق تحسين شامل في الأداء مما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وتحقيق لها وضع مرغوب في السوق التنافسي بين غيرها من المنظمات الأخرى (Gollan, 2006).

ويعرف (Benson & Kimmel & Lawler (2013) إدارة الإحتواء العالي بأنها تصميم نظام للعمل يركز على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتحقيق قدر عالي من سلوكيات الإلتزام التنظيمي والوصول إلى الأداء على الكفاءة.

كما يعرف (Wood & Veldhoven & Croon & De Menezes (2021) إدارة الإحتواء العالي بأنها نهج جديد في الإدارة يهدف إلى إعادة تصميم الوظائف بشكل يشجع على العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الرفاهية للعاملين في سبيل الوصول لدرجة عالية من المهارة والكفاءة في أداء العمل.

كما أطلقت عبدالسلام و شحته (2021) على إدارة الاحتواء العالي أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشمل المشاركة والمعارف والتحفيز التي تتكامل لتيسير التزام العاملين ومشاركتهم في المنظمة.

ومن التعريفات السابقة لإدارة الاحتواء العالي يمكن وضع تعريف شامل لها كما يلي:

ترى الباحثة أن إدارة الاحتواء العالي تمثل قدرة الإدارة العليا بالمنظمة على القيام بممارسات تعزز احتواء ودعم العاملين كالمداومة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالمنظمة ووضع أنظمة حوافز وبرامج تدريبية تثمن من قدرات ومهارات العاملين وتعزز من سلوكيات الالتزام التنظيمي للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء يحقق النجاح التنظيمي.

ولقد أشار (Amah & Ahiauzu (2013 إلى أن هناك مستويات مختلفة لاحتواء العاملين والتي تعكس درجة القوة التي يمتلكها العاملين لصنع القرار وتطبيقه ، هذه المستويات هي:

-المستوى الأقل للإحتواء ويمثل استشارة العاملين في طلب آراء حول مشكلة ما.

-المستوى المتوسط لإحتواء العاملين ويمثل إستشارة العاملين بشكل كامل سواء فردي أو جماعي ولكن القرار الأخير في يد الإدارة العليا.

-المستوى الأعلى لإحتواء العاملين يكون لدى العاملين قوة في عملية صنع القرار.

وقد تعددت أبعاد إدارة الإحتواء العالي من وجهة نظر مجموعة من العلماء، فيرى (Al-Zu'bi (2017 أن أبعاد إدارة الإحتواء العالي تتمثل في (الاندماج الوظيفي، التدريب، الدافعية والتعويضات، الدعم التكنولوجي)، أما دراسة (Menezes & Jones & Opera & Gray (2011، فقد حددت أبعاد إدارة الإحتواء العالي في: (بالمرونة الوظيفية، التدريب، العمل الجماعي، شفافية التقييم)، أما دراسة (Törnroos & Magnusson (2020 فقد تناولت الأبعاد التالية لإدارة الإحتواء العالي: (مشاركة العاملين في قرارات المنظمة، التحفيز الإيجابي للعاملين، برامج تدريبية حديثة)، ومن الدراسات السابقة وغيرها من الدراسات المذكورة في هذه الدراسة تناولت الباحثة الأبعاد التالية لقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي:

-التحفيز الإيجابي للعاملين Positive motivation for employees

يفضل العاملین بالمنظمات الإلتحاق بوظائف توفر لهم قدر كبير من التحفيز الإيجابي والذي يشتمل على تقديم المساعدة والدعم والتشجيع لرفع معنويات العاملین والتغلب على أي عوائق نفسية داخلية تقلل من كفاءة العامل وتحقيق الرضا الوظيفی للعاملین (Leonova & Pesennikova & Legky & Prasolov & Krutskikh, 2021)

#### -أساليب التدريب الحديثة Modern training methods

يرتبط التدريب في منظمات الأعمال بالعديد من الفوائد منها زيادة الرضا الوظيفی وتقليل تكاليف العمل، لذلك ينبغي على المنظمات تنفيذ تقنيات التدريب الحديثة والفعالة للوصول لإرضاء وإشباع رغبات واحتياجات العاملین وتحقيق الدعم النفسی لهم والتغلب على أي أمراض إدارية تواجههم. (Jaworski & Ravichandran & Karpinski & Singh, 2018)

#### -مشاركة العاملین في اتخاذ القرارات Employee participation in decision-making

يعتبر اتخاذ القرار هو روح العملية الإدارية ومشاركة العاملین في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية حيث أن إشراك العاملین في اتخاذ القرار يخلق مقاومة ضئيلة أو معدومة من العاملین أثناء التنفيذ كما أن مشاركة العاملین في اتخاذ القرارات يرفع من الروح المعنوية للعاملین ويحقق قدر كبير من الرضا الوظيفی للعامل كما أن إشراك العاملین في إتخاذ القرارات يخلق جو من الشعور بروح الفريق وروح الصداقة داخل المنظمة مما يزيد من إلتزام العاملین ويقلل من النزاعات بين العاملین وبعضهم وبين العاملین والإدارة مما يؤدي إلى التغلب على الكثير من الأمراض الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة. (Opara, 2021)

#### -العمل بإسلوب الفريق Team Work

العمل بإسلوب الفريق المتكامل هو من أساسيات نجاح منظمات الأعمال لأنه يساهم في توفير الشفافية والاتصال بين العاملین وبعضهم البعض وبين العاملین والإدارة العليا ويساهم العمل بإسلوب الفريق في تحقيق العلاقات الإنسانية السوية مما يساهم في تحسين أدائها والتغلب على جوانب الخلل داخل المنظمات. (وسيم وحرارة وحناء، 2014).

#### - الإندماج الوظيفی Job integration

إشترك العاملین في المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية وجدانياً وجسدياً أي وجود مشاعر إيجابية حول تنفيذ المهام والإستخدام الإداری لطاقة العامل ومجهوده لإنجاز تلك الأعمال. (الصلاحيات، 2018). ويعرف أيضاً (Basit & Chauhan 2017) الإندماج الوظيفی بأنه مفهوم دافعي يشير إلى رغبة الموظفین في استثمار طاقتهم الجسدية والوجدانية والمعرفية في وظائفهم بشكل كلی ومتزامن.

والإندماج الوظيفي يشير إلى مدى رضا العامل عن وظيفته وتعلقه بها وينعكس ذلك على تحقيق أهداف الفرد وتحقيق أهداف المنظمة ويجب على الإدارة العليا استخدام كافة الأساليب اللازمة لزيادة درجة الاندماج الوظيفي للفرد لما له من أهمية بالغة في التخلص من الأمراض الإدارية التي يعاني منها بعض العاملين (الحمداني و الجميل، 2011)

## (2-6) الجدارات الجوهرية Core competencies

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة الذي يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبناء الجدارات الجوهرية بالمنظمة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والتغلب على معظم الأمراض الإدارية المنتشرة في المنظمات وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين مستوى أداء المنظمة ككل.

وقد عرف (Schilling 2013) الجدارات الجوهرية بأنها مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز الشركة في السوق وبالتالي فهي أساس القدرة التنافسية للشركات.

في حين عرف (Yang 2015) بأنها مجموعة محددة من المهارات أو تقنيات الإنتاج التي تقدم قيمة إضافية للعميل عن طريق بناء مجموعة من الكفاءات الأساسية تزيد من قدرة العاملين على تحدى الصعاب وحل كافة المشكلات التي تواجههم داخل المنظمة.

بينما عرف كلاً من (Pratt & Awati 2022) الجدارات الجوهرية بأنها تشير إلى القدرات والمعارف والمهارات والموارد التي تشكل الكفاءات الأساسية للمنظمة.

ومن التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للجدارات الجوهرية حيث تعرف على أنها مجموعة متكاملة ومتناسقة من المعارف والمهارات والقدرات (KSA) التي ينبغي توافرها لدى العاملين لخلق الكفاءات والجدارات التي تستطيع الوقوف أمام التحديات الداخلية أو الخارجية التي تواجه منظمات الأعمال.

ومن خصائص الجدارات الجوهرية ما يلي:

يرى (Prahalad & Hamel 2022) أن خصائص الجدارات الجوهرية تتمثل في:

– خلق قيمة للعملاء

– ندرة وجود تلك الجدارات في الأسواق المنافسة

– يمكن بنائها وتطبيقها لدى أغلب العاملين بالمنظمة

بينما أشار (Editorial & Vaidya 2018) أن من خصائص الجدارات الجوهرية أنها تساهم في تحقيق قيمة مضافة للعملاء وابتكار منتجات جديدة عالية القيمة وعمل تسويق استراتيجي عالي الكفاءة.

تناولت الدراسات السابقة أبعاد الجدارات الجوهرية على النحو التالي:

أوضحت دراسة (Alwan & Abbood, 2021) أن أبعاد الجدارات الجوهرية تمثلت في (المشاركة في الرؤية، التعليم التنظيمي، تطوير الخدمة، تطوير المعارف) بينما دراسة (Efrat et al., 2018) لخصت أبعاد الجدارات الجوهرية في (القدرة على التكيف، القدرة على الابتكار، القدرة على التنبؤ، مرونة المهام)، بينما دراسة (Habeeb & Altyar & Khazeal, 2020) بينت أن أبعاد الجدارات الجوهرية تمثلت في (القدرات، المهارات/المعارف) كما نرى أن دراسة (Torabi & Cheshmberah, 2018) أوضحت أن أبعاد الجدارات الجوهرية هي المعارف والمهارات والقدرات. ومما سبق يتضح أن أهم أبعاد الجدارات الجوهرية هي المعارف، المهارات، القدرات. وستتناولهم الباحثة بالشرح كما يلي:

#### - المعارف Knowledge

المعارف هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق واكتساب المعلومات مما يزيد من الفاعلية الذهنية للعاملين التي تساهم في خلق أفكار جديدة وابتكار منتجات وخدمات عالية الجودة تسهم في رفع أداء المنظمة كما تسهم في رفع قدرة العاملين على مواجهة المشاكل وحل الصراعات التي تواجههم. (Akram, 2018)

#### - المهارات Skills

تواجه منظمات الأعمال مجموعة من التحديات ناتجة عن التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال ويتطلب مواجهة تلك التحديات توافر مجموعة من المهارات لدى العاملين سواء المهارات الصلبة بأنها المهارات المرتبطة بإتقان العمل كالمهارات الفنية أو التكنولوجية أما المهارات الناعمة هي مجموعة من الصفات أو الخصائص الشخصية التي تميز كل فرد عن غيره مثل مهارة القدرة على حل المشكلات ومهارة إدارة المخاطر وغيرها من المهارات وتمتع الفرد بتلك المهارات تجعله أكثر ثقة وأكثر فهماً وثقيلاً للعمل. (Sopa & Asbari & Purwanto & Santoso & Mustofa, 2020)

#### - القدرات Abilities

الخصائص البدنية والفكرية المميزة لدى العاملين والتي تجعلهم أكثر تكيفاً مع الوظائف وأكثر قدرة على حل المشكلات وتحسين مستوى الأداء.

وتنقسم القدرات إلى قدرات عقلية وهي القدرات الفكرية للفرد وترتبط بكيفية إتخاذ العامل للقرارات ومعالجة المعلومات. وقدرات بدنية وهي القوة الديناميكية والقدرة على ممارسة القوة العضلية بشكل متكرر أو مستمر لفترة من الزمن. (Freyer & Formazin & Rose, 2019)

### (3-6) الأمراض الإدارية Administrative diseases

الأمراض الإدارية هي إنذارات خطر تصيب المنظمات الإدارية وهي مؤشرات لوجود مشاكل خطيرة بالمنظمة ويمكن للأمراض الإدارية أن تصيب القادة ويمكن أن تصيب العاملين بالطبقات الوسطى والدنيا وفيما يلي عرض لبعض الأمراض الإدارية التي تمثل قنبلة موقوتة داخل منظمات الأعمال.

الإغتراب الوظيفي *job alienation*: هو حالة نفسية وشعور واع يفصل فيها العامل بين صورته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية داخل وخارج بيئة العمل وهو انعكاس لمشاعر الفرد التي أنشأتها خيبة الأمل نتيجة لعدم توفير بيئة وظروف عمل مناسبة كالأستقلالية والمسئولية والتفاعل الاجتماعية وتحقيق الذات.

ويؤدى الإغتراب الوظيفي للكثير من الاضطرابات النفسية الجسيمة في مكان العمل كحالات القلق واللامعنى والإحساس بفقدان الهوية. (Noruzy & Shatery & Rezazadeh & Shirkouhi, 2011)

الصراع التنظيمي *organizational conflict*: الصراع التنظيمي من الأمراض الإدارية التي تعبر عن الخلاف أو النزاع بين العاملين داخل المنظمة وغالباً يكون علني وله تأثير سلبي على المنظمة وأحياناً نادرة يكون له تأثير إيجابي. (شمشم، 2020)

الإحتراق الوظيفي *job burnout*: يعتبر الإحتراق الوظيفي هو حالة من الشعور بالإنهك النفسى والذهنى والجسدى الناتج عن متطلبات الوظيفة مثل زيادة عن العمل والضغط النفسى من قبل الإدارة داخل المنظمة. (سبع، 2022).

### (7) الدراسات السابقة وإشتقاق فروض الدراسة من خلال تحديد الفجوة البحثية

تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى أربعة مجموعات، تتناول المجموعة الأولى الدراسات السابقة الخاصة بممارسات إدارة الإحتواء العالي، أما المجموعة الثانية فقد تناولت الدراسات المتعلقة بتعزيز الجدارات الجوهرية، أما المجموعة الثالثة فهي دراسات خاصة بالأمراض الإدارية، وأخيراً المجموعة الرابعة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية، وذلك على النحو التالي:

#### (1-7) دراسات سابقة متعلقة بممارسات إدارة الإحتواء العالي

بينت دراسة (Menezes et al. 2011) تأثير بعض الممارسات الإدارية (كإدارة الإحتواء العالي والإثراء الوظيفي) في الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لرفاهية العاملين وتم قياس إدارة الإحتواء (بالمرونة الوظيفية، التدريب، العمل الجماعي، شفافية التقييم)، أما الإثراء الوظيفي تم قياسه بـ: (تنوع المهام، إنجاز المهام، الرقابة على وقت إنجاز المهام).

أما بالنسبة للمتغير التابع في تلك الدراسة وهو الأداء التنظيمي فتم قياسه بـ (الأداء المالي، أداء العاملين، جودة الخدمات والمنتجات المقدمة) أما رفاهية العاملين تم قياسها (بالرضا الوظيفي والراحة الوظيفية)، وتمثلت عينة الدراسة في 1332 موظف بالإدارة العليا والوسطى في 74 شركة صناعية بالمملكة المتحدة بمعدل 18 موظف في كل شركة وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للإثراء الوظيفي في الأداء التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الإدارة العليا (إدارة الاحتواء العالي والإثراء الوظيفي) في رفاهية العاملين، كما زاد التأثير المعنوي الإيجابي لإدارة الاحتواء العالي والإثراء الوظيفي في الأداء التنظيمي بعد أخذ رفاهية العاملين في الاعتبار كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الإدارية (إدارة الاحتواء العالي والإثراء الوظيفي) والأداء التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (Khan & Opera & Shady (2014) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وتقاس إدارة الاحتواء العالي بـ (برامج التدريب الحديثة، أساليب التعويضات الحديثة، ومشاركة العاملين في صنع القرار) أما الرضا الوظيفي فيقاس بدرجة الإنغماس في العمل والرفاهية الوظيفية ويقاس الأداء الوظيفي بقدرة الموظف على تحقيق أهداف المنظمة وبلغ حجم عينة الدراسة 236 موظف بعدد من البنوك التجارية بباكستان وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي بين إدارة الإحتواء المالي والأداء الوظيفي وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأخيراً وجود تأثير معنوي غير مباشر لإدارة الإحتواء العالي في الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

في حين سعت دراسة سلامة (2018) إلى بيان أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في أداء الموارد البشرية وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 275 مفردة بدائرة الجمارك الأردنية، وقد تمثلت ممارسات إدارة الإحتواء العالي في: (مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، مشاركة العاملين في إمتلاك المعلومات، تحقيق الإندماج الوظيفي، تقديم تعويضات عادلة للعاملين، الإثراء الوظيفي، قنوات إتصالات مفتوحة مع العاملين) وتمثل المتغير التابع في أداء الموارد البشرية، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في أداء الموارد البشرية من خلال قدرة تلك الممارسات على تعزيز الجدارات الجوهرية لدى العاملين، وأثبتت الدراسة أيضاً أن متغير مشاركة العاملين في إمتلاك المعلومات أكثر أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء تأثيراً معنوياً إيجابياً في أداء الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة (Zaytoun & Talib (2019) إلى التعرف على تأثير إدارة الإحتواء العالي في تعزيز رأس المال النفسى وتم قياس إدارة الإحتواء العالي بـ (قوة المشاركة في اتحاد القرار، إمتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) بينما تم قياس رأس المال النفسى بـ (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة) وتمثلت عينة الدراسة في 217 عضو من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية العراقية وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لبعء قوة المشاركة إتخاذ القرار في رأس المال النفسى ووجود تأثير معنوى إيجابى لبعء إمتلاك المعلومات في رأس المال النفسى كما يوجد تأثير معنوى إيجابى لبعء مشاركة العوائد في رأس المال النفسى مع وجود تأثير معنوى عكسى لبعء مشاركة العوائد وبعء المرونة كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى إيجابى لبعء إمتلاك المعرفة في رأس المال النفسى وكان أكثر أبعاد إدارة الإحتواء العالي تأثيراً في رأس المال النفسى هو بُعء المشاركة في إتخاذ القرار.

في حين هدفت دراسة (Ismail (2020 إلى التعرف على تأثير أبعاد إدارة الإحتواء العالي في إنتماء العاملين، وتمثل المتغير المستقل في الدراسة في إدارة الإحتواء العالي وتم قياسها بـ (قوة التأثير في الآخرين، توافر المعلومات، المكافآت، المعرفة) وتمثلت عينة الدراسة في 238 موظف في عدد من المؤسسات المالية بدمشق، وتم جمع البيانات من خلال قائمة الإستقصاء، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوى إيجابى للمكافآت والمعرفة في إنتماء العاملين، في حين لم تثبت معنوية تأثير توافر المعلومات وقوة التأثير على العاملين في إنتماء العاملين.

كما إستهدفت دراسة (Törnroos & Magnusson (2020 تحديد دور ممارسات إدارة الإحتواء العالي وممارسات إدارة الصراع في قدرات العاملين من خلال القضاء على التنمر في مكان العمل، وتمثلت ممارسات إدارة الإحتواء في (مشاركة العاملين في قرارات المنظمة، التحفيز الإيجابى للعاملين، برامج تدريبية حديثة) بينما تمثلت ممارسات إدارة الصراع في (العمل الجماعي، برامج لحل الصراع، تحسين التعلم) وتمثل المتغير التابع في قدرات العاملين بالمنظمة، أما المتغير الوسيط تمثل في القضاء على التنمر في مكان العمل، وتمثلت عينة الدراسة في 459 موظف في بعض المصانع بالسويد، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لممارسات إدارة الإحتواء وممارسات إدارة الصراع في تحسين قدرات العاملين وكان أكثر ممارسات إدارة الإحتواء تأثيراً معنويماً إيجابياً في قدرات العاملين هو البرامج التدريبية الحديثة، وقد أثبتت الدراسة أن لممارسات إدارة الإحتواء تأثير معنوى إيجابى في القضاء على التنمر في مكان العمل وأكثر ممارسات إدارة الإحتواء تأثيراً معنويماً إيجابياً في قدرات العاملين بعد الأخذ في الإعتبار الدور الوسيط للقضاء على التنمر في مكان العمل هو مشاركة العاملين في قرارات المنظمة.

كما حاولت دراسة محمود، (2021) التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الرضاقة التنظيمية وتم قياس الإدارة بالاحتواء العالي بـ (المكافآت والتمكين وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير) وتمثلت عينة الدراسة في 384 مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوى إيجابى بين

ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرشاقة التنظيمية بينما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي بين المكافآت والرشاقة التنظيمية.

بينما استهدفت دراسة Renkema & Van (2021) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تحسين جودة خدمة الرعاية الصحية من خلال الدور الوسيط للمعارف والمهارات لطاقم التمريض، وتمثل المتغير المستقل في الدراسة في ممارسات إدارة الإحتواء العالي وتم قياسها بـ (العمل بإسلوب الفريق، تدريب وتطوير العاملين، مشاركة العاملين في قرارات المنظمة)، وتمثل المتغير التابع في الدراسة في تحسين جودة خدمة الرعاية الصحية، أما المتغير الوسيط تمثل في إثراء المعارف والمهارات، وتمثلت عينة الدراسة في 567 ممرض وممرضة بعدد من مستشفيات هولندا وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في إثراء المعارف والمهارات لطاقم التمريض، ووجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في تحسين جودة خدمة الرعاية الصحية من خلال الدور الوسيط لإثراء المعارف والمهارات وأكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً في تحسين جودة خدمة الرعاية الصحية هو مشاركة العاملين في قرارات المنظمة من خلال الدور الوسيط لإثراء معارف ومهارات العاملين.

في حين ركزت دراسة Ali (2021) على تحديد تأثير إدارة الإحتواء العالي في تطوير العاملين من خلال تعزيز معارف ومهارات العاملين، وتمثلت أبعاد إدارة الإحتواء العالي في: (مشاركة العاملين في قرارات المنظمة، جلسات تدريبية وتفاعلية، تحفيز إيجابي للعاملين) وتمثل المتغير التابع في تطوير العاملين، بينما تمثل المتغير الوسيط في تعزيز معارف ومهارات العاملين، وتمثلت عينة الدراسة في 175 موظف بأربع شركات إتصالات بباكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة الإحتواء العالي في تطوير العاملين من خلال تعزيز معارف ومهارات العاملين وأكثر أبعاد إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطوير العاملين هو مشاركة العاملين في قرارات المنظمة يليه التحفيز الإيجابي للعاملين وأخيراً جلسات التدريب التفاعلية.

بينما استهدفت دراسة Neamah & Mhaibes (2021) التعرف على الدور الوسيط لإدارة الإحتواء العالي في العلاقة بين القوة التنظيمية وإستراتيجيات التفاوض، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها 120 (مدير عام ومدير إدارات ومدير أفراد) في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وتم قياس إدارة الإحتواء العالي بـ (الإندماج الوظيفي، التعويضات، دعم التكنولوجيا)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لإدارة الإحتواء العالي في إستراتيجيات التفاوض، وأكثر أبعاد إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً إيجابياً في إستراتيجيات التفاوض هي التعويضات.

## (2-7) دراسات سابقة خاصة بالجدارات الجوهرية

تعرفت دراسة الجبرة (2016) على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحليل الوظيفي، والتوظيف، والتدريب والتطوير على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (القدرات، والمهارات، والمعرفة) في المستشفى التخصصي الاردني (دراسة حالة)، وقد تكونت عينة الدراسة من 118 مفردة من العاملين في المستويات الإدارية (الوسطى، والدنيا) من مدراء الدوائر و رؤساء الأقسام والشعب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحليل الوظيفي، والتوظيف، والتدريب والتطوير) على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (القدرات، والمهارات، والمعرفة).

بينما هدفت دراسة (Efrat & Hughes & Nemkova & Souchon & Sy-Changco (2018) إلى التعرف على تأثير الجدارات الجوهرية في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية، وتمثلت عينة الدراسة في 213 مديراً بالصين بشركات تصدير، وقد تمثلت الجدارات الجوهرية في: (القدرة على التكيف، القدرة على الابتكار، القدرة على التنبؤ، مرونة المهام) وقد أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للجدارات الجوهرية في تطوير الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، وأكثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق ميزة تنافسية هو القدرة على التنبؤ يليه القدرة على الابتكار ثم القدرة على التكيف وأخيراً مرونة المهام.

في حين إستهدفت دراسة (Torabi & Cheshmberah (2018) بيان تأثير توافر الجدارات الجوهرية لدى العاملين بشركات البحوث والتطوير بالولايات المتحدة الأمريكية في التكيف مع البيئة الخارجية مع الأخذ في الإعتبار الدور الوسيط لأداء المهام، وتمثلت عينة الدراسة في 115 مفردة من العاملين بالطبقة العليا والوسطى بتلك الشركات، وتمثلت أبعاد الجدارات الجوهرية في: (المعارف والمهارات والقدرات والسلوك الصحي)، وتوصلت نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للجدارات الجوهرية في أداء المهام، ووجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للجدارات الجوهرية في التكيف مع البيئة الخارجية بعد مراعاة الدور الوسيط أداء المهام ولكن لم تثبت الدراسة معنوية التأثير المباشر للجدارات الجوهرية في التكيف مع البيئة الخارجية.

كما سعت دراسة العبادي والشعار (2019) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الجدارات الجوهرية من خلال الدور المعدل لإدارة المعرفة، وتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل في الدراسة أما إدارة المعرفة يعكس المتغير المعدل وتمثلت أبعاد الجدارات الجوهرية (المتغير التابع) في: (فرق العمل، تمكين العاملين، الإبداع والابتكار) بينما تمثلت عينة الدراسة في: 358 موظف من العاملين بالمصارف التجارية الأردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية،

كما تعدل إدارة المعرفة أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبداع والإبتكار، بينما لا تعدل أثر تلك الممارسات على فرق العمل وتمكين العاملين.

في حين هدفت دراسة (Habeeb et al. (2020 إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدارات الجوهرية للعاملين، وقد طبقت تلك الدراسة على 115 موظف بجامعة الموصل بالعراق، وتمثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التطوير الأخضر) أما الجدارات الجوهرية تم قياسها بـ (المعارف، المهارات، القدرات) وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدارات الجوهرية وأكثر تلك الجدارات تأثيراً معنوياً إيجابياً في الجدارات الجوهرية هو التوظيف الأخضر.

بينما سعت دراسة إسماعيل وطه (2020) إلى التعرف على تأثير الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في إحداث التميز التنظيمي، وتمثلت أبعاد الجدارات الجوهرية كمتغير مستقل في الدراسة في: (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية)، وتمثل المتغير التابع في الدراسة في التميز التنظيمي، أما حجم عينة الدراسة وصل إلى 284 عضو هيئة تدريس بستة جامعات مصرية، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد الجدارات الجوهرية بدرجة متوسطة وضعيفة على المستوى الإجمالي وأن مستوى توافر أبعاد الجدارات الجوهرية بالجامعات الخاصة أعلى من مستوى توافرها بالجامعات الحكومية، وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الجدارات الجوهرية مجتمعة والتميز التنظيمي ككل.

كما إستهدفت دراسة (Chen & Lin (2021 التعرف على تأثير الذكاء الإصطناعي في أداء المؤسسة من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، وتم قياس الجدارات الجوهرية بأبعادها الأربعة: (معارف، مهارات، قدرات، السلوك الصحي) وتمثل المتغير المستقل في الدراسة في الذكاء الإصطناعي أما المتغير التابع فتمثل في أداء المؤسسة، وتمثلت عينة الدراسة في 175 مفردة من العاملين بشركة عالية التكنولوجيا بالصين (دراسة حالة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الإصطناعي مباشر في أداء المؤسسة حيث يلعب الذكاء الإصطناعي دور كبير في رفع كفاءة التشغيل، كما يؤثر الذكاء الإصطناعي في أداء المؤسسة تأثيراً معنوياً إيجابياً غير مباشر من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية حيث يسهم الذكاء الإصطناعي في تعزيز الجدارات الجوهرية لدى العاملين مما يؤدي لرفع مستوى الأداء المؤسسي.

بينما إستهدفت دراسة (Alwan & Abbood (2021 بيان تأثير الجدارات الجوهرية في تطوير الأداء الوظيفي، وتمثلت عينة الدراسة في 119 فرد من العاملين ببيئة السياحة بالعراق، وتمثلت الجدارات الجوهرية في: (المشاركة

في الرؤية، التعلم التنظيمي، تطوير الخدمة، تطوير المعارف)، وأثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للجدارات الجوهرية في الأداء الوظيفي، وأكثر أبعاد الجدارات الجوهرية تأثيراً في الأداء الوظيفي هو المشاركة في الرؤيا. بينما أوضحت دراسة (Konopik & Jahn & Schuster & Hobbach & Pflaum (2022) دور التحول الرقمي في تعزيز القدرات التنظيمية من خلال دعم الجدارات الجوهرية بالمنظمة. وقد تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي والمتغير الوسيط تمثل في الجدارات الجوهرية وتمثلت أبعادها في المعارف، المهارات، القدرات، أما المتغير التابع في الدراسة فتمثل في القدرات التنظيمية وتمثلت أبعادها في: (الإستراتيجية والنظام البيئي، التفكير الإبداعي، التطوير التكنولوجي، القيادة الرقمية، العمليات، التصميم التنظيمي)، وبلغت عينة تلك الدراسة 178 مفردة من العاملين بسبعة شركات تعمل في مجال التكنولوجيا بفرنسا، وتوصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي في القدرات التنظيمية من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، حيث يساعد التحول الرقمي في صقل المهارات والمعارف والقدرات ويترتب على ذلك تعزيز القدرات التنظيمية للمنظمة بشكل عام.

### (3-7) دراسات خاصة بالأمراض الإدارية

تنقسم الأمراض الإدارية في تلك الدراسة إلى ثلاثة أمراض وهي (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحترق الوظيفي) لذلك قامت الباحثة بعرض دراسات سابقة تناولت الأمراض الإدارية الثلاثة وذلك على النحو التالي:

#### (1-3-7) دراسات خاصة بالإغتراب الوظيفي كأحد الأمراض الإدارية

حاولت دراسة Çelik & Damar (2017) التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في الإغتراب الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتجانس الفرد مع المنظمة، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها 120 مفردة بمؤسسة أمريكية تعمل في مجال الطاقة، وتمثلت أبعاد الإغتراب الوظيفي في اللامعيارية واللامعنى والعجز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية في تجانس الفرد مع المنظمة، ووجود تأثير معنوي سلبي للعدالة التنظيمية في الإغتراب الوظيفي ويزيد التأثير المعنوي السلبي الغير مباشر للعدالة التنظيمية وبالأخص عدالة الإجراءات في الإغتراب الوظيفي عند مراعاة الدور الوسيط لتجانس الفرد مع المنظمة، بينما إستهدفت دراسة Çiftci (2021) التعرف على تأثير الإغتراب الوظيفي في نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط للإرهاق العاطفي، وتمثلت عينة الدراسة في 402 موظف في 9 مراكز تسوق في الإمارات ومناطق وسط وشرق البحر الأسود في تركيا، وتمثلت أبعاد الإغتراب الوظيفي في: اللامعيارية، إنعدام القوى، العزلة، غربة الذات، وتمثل المتغير التابع في الدراسة في نية ترك العمل، أما نتائج الدراسة تمثلت في وجود تأثير معنوي إيجابي للإغتراب الوظيفي في نية ترك العمل، كما أن وجود الإرهاق العاطفي كمتغير وسيط يزيد من التأثير المعنوي الإيجابي للإغتراب الوظيفي في نية

ترك العمل للموظفين، وتعتبر العزلة أكثر متغيرات الإغتراب الوظيفي تأثيراً معنوياً إيجابياً في نية ترك العمل، في حين هدفت دراسة Özer (2019) بيان تأثير الإغتراب الوظيفي في الصحة التنظيمية، وقد تمثلت أبعاد الإغتراب الوظيفي في: (اللامعنى، إنعدام القوى، العزلة، اللامعيارية، أما المتغير التابع في تلك الدراسة تمثل في: الصحة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في 388 من الأطباء والمرضين العاملين بعدد من المستشفيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمثلت نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي سلبى للإغتراب الوظيفي في الصحة التنظيمية، وكانت أكثر أبعاد الإغتراب الوظيفي تأثيراً معنوياً سلبياً في الصحة التنظيمية هي العزلة تليها اللامعنى ثم إنعدام القوى وأخيراً اللامعيارية.

### (2-3-7) دراسات خاصة بالصراع التنظيمي كأحد الأمراض الإدارية

إستهدفت دراسة خمار و صالح (2020) بيان تأثير نظام الحوافز على الصراع التنظيمي، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها 30 موظف في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أم البواقي بالجزائر، وتمثلت أبعاد نظام الحوافز في: (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والحوافز الإجتماعية)، أما الصراع التنظيمي فتم قياسه ب: (الصراع الذاتي، الصراع على مستوى الأفراد، الصراع على مستوى المنظمة)، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي للحوافز المادية في الصراع التنظيمي، وأيضاً يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً للحوافز الإجتماعية والحوافز المعنوية في الصراع التنظيمي، بينما هدفت دراسة Ferine & Rahmadana (2021) التعرف على أثر الصراع التنظيمي وثقافة المنظمة وأخلاقيات القيادة في أداء المنظمة، وتمثلت عينة الدراسة في 180 مفردة تعمل بالطبقة العليا والوسطى بوزارة التعليم بإندونيسيا، وتم قياس أبعاد الصراع التنظيمي من خلال عبارات إستقصاء، وتمثلت المتغيرات المستقلة في الدراسة في: (الصراع التنظيمي، وثقافة المنظمة وأخلاقيات القيادة، أما المتغير التابع في الدراسة تمثل في أداء المنظمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبى للصراع التنظيمي في أداء المنظمة ووجود تأثير معنوي إيجابي لثقافة المنظمة وأخلاقيات القيادة في أداء المنظمة، بينما سعت دراسة (Yildiz, 2021) إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في إدارة الصراع، وتمثلت أبعاد التعلم التنظيمي في: ثقافة التعلم لدى الإدارة العليا، ثقافة المنظمة، التمكين، أما الصراع التنظيمي كمتغير تابع في الدراسة تمثلت أبعاده في: صراع المهمة، الصراع الداخلي الشخصي، صراع الإجراءات، وتعتبر هذه الدراسة نظرية لبيان طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الصراع، وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر في قدرة المنظمة على التكيف مع الصراع التنظيمي وينبغي على المنظمات إجراء التعلم التنظيمي ليس للتخلص من الصراع ولكن لإدارة هذا الصراع وإستخراج النتائج الإيجابية منه التي تصب في النهاية لمصلحة المنظمة.

### (3-7) دراسات خاصة بالإحتراق الوظيفي كأحد الأمراض الإدارية:

أوضحت دراسة (Benazić & Ružić (2013) العلاقة بين الإحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي، وقد تمثلت أبعاد الإحتراق الوظيفي في: الإرهاق العاطفي، تلبد المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ويتمثل المتغير التابع في تلك الدراسة في الرضا الوظيفي، وتمثلت عينة الدراسة في 480 موظف في عدد من منظمات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للإرهاق العاطفي ونقص الشعور بالإنجاز في الرضا الوظيفي بينما لم يثبت معنوية تأثير تلبد المشاعر في الرضا الوظيفي، بينماهدفت دراسة (Bavani & Manaf (2016 إلى بيان تأثير الإحتراق الوظيفي في الإلتزام التنظيمي، وقد تمثلت أبعاد الإحتراق الوظيفي كمتغير مستقل في: (الإجهاد الإنفعالي، تلبد المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز) وتمثلت عينة الدراسة في 383 شخص من العاملين بقطاع التصنيع بماليزيا، وقد تمثل المتغير التابع في الدراسة في الإلتزام التنظيمي، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي سلبي بين أبعاد الإحتراق الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً معنوياً سلبياً في الإلتزام التنظيمي هي تلبد المشاعر، الإجهاد الإنفعالي وأخيراً نقص الشعور بالإنجاز، في حين إستهدفت دراسة الكحلوت وعبد الفتاح (2017) التعرف على أثر بعض المتغيرات التنظيمية في الإحتراق الوظيفي، وتمثل المتغير المستقل في الدراسة في بعض المتغيرات التنظيمية التي تتمثل في: (المشاركة في إتخاذ القرار، ضغوط العمل، التدوير الوظيفي، صراع القيم، القدرات التنظيمية) وتمثل المتغير التابع في تلك الدراسة في الإحتراق الوظيفي بأبعاده: (الإنجاز الشخصي، تلبد المشاعر، الإجهاد الإنفعالي) وقد تمثلت عينة الدراسة في: 157 موظف يعملون في وزارتي الصحة والتعليم بغزة بفلسطين، وتوصلت نتائج تلك الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي سلبي للمشاركة في إتخاذ القرارات وصراع القيم وضغوط العمل والتدوير الوظيفي والقدرات التنظيمية في الإحتراق الوظيفي ولم تثبت معنوية صراع القيم في الإحتراق الوظيفي.

### (4-7) دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية

أوضحت دراسة أبو مقدم (2014) مدى أهمية تأثير المعارف والمهارات في تقليل الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وقد تناولت الدراسة أيضاً تأثير المتغيرات الديموغرافية في مستوى الإغتراب الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 339 في جامعة القدس و107 في جامعة الخليل بفلسطين، وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمعارف والمهارات في تقليل الشعور بالإغتراب الوظيفي وبالأخص مهارة حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

كما هدفت دراسة (Amanah (2014 إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والتدريب والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر في تحقيق الجداريات الجوهرية لدى العاملين بإعتبار أن وجود تلك الأبعاد يعكس

وجود إدارة الجودة الشاملة، ويمثل مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والتدريب بعدين من أبعاد إدارة الإحتواء العالي، وتمثلت حجم عينة الدراسة في 35 فرد بمنصب مدير فرع ومعاون فرع بإحدى البنوك بمدينة كربلاء بالعراق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الأبعاد السابقة والجدارات الجوهرية، ويعتبر التدريب أكثر الأبعاد تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق الجدارات الجوهرية يليه مشاركة العاملين في إتخاذ القرار ثم التحسين المستمر وأخيراً المقارنة المرجعية.

كما أشارت دراسة عيسى و الفالح (2018) إلى دور الكفاءة الذاتية في الحد من الإحتراق النفسي، وقد تم قياس الكفاءة الذاتية للعاملين بالجدارات الجوهرية وهي: (المعارف والمهارات والقدرات)، أما الإحتراق النفسي فهو أحد أبعاد الإحتراق الوظيفي للعاملين، وقد تمثلت عينة الدراسة في 345 مفردة من معلمون صعوبة التعلم بالمرحلة الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الكفاءة الذاتية (معارف، مهارات، قدرات) في الحد من الإحتراق النفسي وبالتالي الحد من الإحتراق الوظيفي.

كما إستهدفت دراسة عبد الحميد (2021) إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات). وتمثلت عينة الدراسة في 342 من العاملين بالجامعات الحكومية (القاهرة، عين شمس، حلوان، المنوفية)، والجامعات الخاصة (6 أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا، البريطانية) المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر، حيث يؤثر التدريب والتطوير والمكافآت كبعدين من أبعاد إدارة الإحتواء العالي تأثير معنوي قوي مباشر سلبي في الإغتراب الوظيفي للعاملين.

بينما سعت دراسة مبارز (2022) إلى التعرف على دور إدارة الإحتواء العالي في تحقيق الجدارات الجوهرية البشرية، وقد تمثلت أبعاد إدارة الإحتواء العالي في: (التمكين، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد، مشاركة التطوير)، بينما تمثلت أبعاد الجدارات الجوهرية البشرية في: (جدارة المعرفة، جدارة المواقف، جدارة القدرات)، وتمثلت عينة الدراسة في: 339 مفردة يعملون بالشركة المصرية للإتصالات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة الإحتواء العالي في الجدارات الجوهرية البشرية، ويعتبر التمكين هو الأكثر تأثيراً معنوياً إيجابياً ثم ممارسات التطوير ويلية تشارك المعلومات واخيراً المكافآت.

كما أوضحت دراسة بوغرزّة و حديد و عبد الرحمان (2022) دور بعض عناصر البيئة الداخلية للمنظمات وهي: (الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار، نظم العمل، الحوافز) في الحد من الإحتراق الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 195 فرد من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء بالجزائر، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المشاركة في إتخاذ القرار والحوافز كبعدين من أبعاد إدارة الإحتواء العالي يؤثران تأثيراً معنوياً إيجابياً في الحد من الإحتراق الوظيفي بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي ونظم العمل في الإحتراق الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة وإستنتاج الفجوة البحثية لصياغة فروض البحث

- تناولت الدراسات السابقة ممارسات إدارة الإحتواء العالي ببعض المتغيرات مثل رأس المال النفسي، الرضاقة التنظيمية، جودة الخدمة، قدرات العاملين، معارف ومهارات العاملين.
- تم إستنتاج أبعاد إدارة الإحتواء العالي وتم ربطها ببعض أبعاد الجدارات الجوهريّة.
- إكتشاف التأثير السلبي لبعض أبعاد إدارة الإحتواء وبعض أبعاد الجدارات الجوهريّة في الأمراض الإدارية الثلاثة ومن هنا تظهر الفجوة البحثية فيما يلي:
- لا توجد على حد علم الباحثة دراسات سابقة ربطت بين أبعاد إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، العمل بإسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) والجدارات الجوهريّة الثلاثة (معارف، مهارات، قدرات KSA).
- لا توجد على حد علم الباحثة دراسات سابقة ربطت بين أبعاد إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، العمل بإسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) والأمراض الإدارية الثلاثة (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي).
- لا توجد على حد علم الباحثة دراسات سابقة ربطت بين أبعاد إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، العمل بإسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) والأمراض الإدارية الثلاثة (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي) مع الأخذ في الإعتبار الدور الوسيط للجدارات الجوهريّة.

وبعد عرض الدراسات السابقة وإستنتاج الفجوة البحثية سيتم تناول فروض البحث من خلال عرض منهجية البحث كما يلي:

## (8) منهجية البحث

### (1-8) فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة والتعرف على الفجوة البحثية، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي الأول:** تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية بهيئة السكك الحديدية.

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي بهيئة السكك الحديدية.

- تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي بهيئة السكك الحديدية.

- تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي بهيئة السكك الحديدية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

- تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

- تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

**الفرض الرئيسي الثالث:** تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً إيجابياً مباشراً في الجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

**الفرض الرئيسي الرابع:** تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الأمراض الإدارية من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض الرئيسي تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الإغتراب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

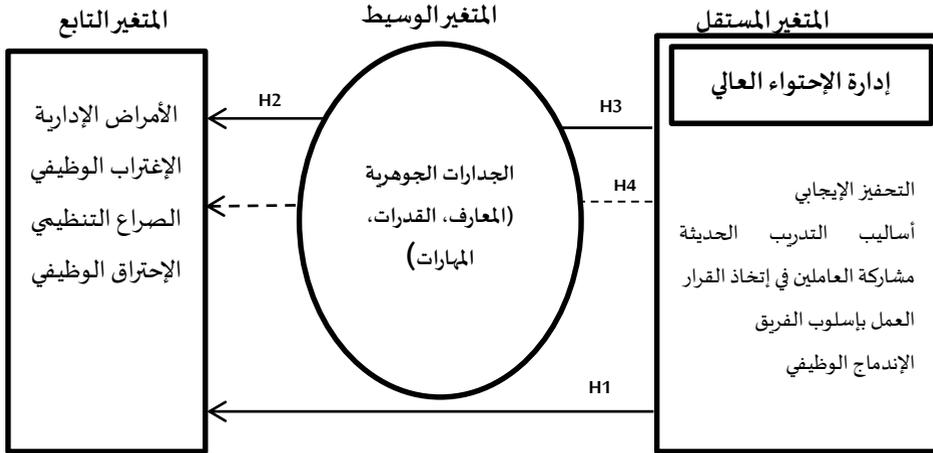
- تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الصراع التنظيمي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

- تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الإحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية.

## (2-8) متغيرات البحث

تنقسم متغيرات قياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي المستنتجة من الدراسات السابقة إلى: التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والعمل بإسلوب الفريق، وأخيراً الإندماج الوظيفي، أما متغيرات قياس الجداريات الجوهرية تتمثل في: المعارف، المهارات، وأخيراً القدرات، وقد تم الإستعانة بالمقياس الموضحة بدراسة Neamah & Mhaibes (2021) ودراسة Ali (2021) ودراسة Khan, et al., (2014) لقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي كما تم الإستعانة بدراسة Habeeb et al.(2020) ودراسة Konopik, et al. (2022). لقياس الجداريات الجوهرية للعاملين وأخيراً تم الإستعانة بدراسة Bavani, & Manaf (2016) ودراسة Ferine & Rahmadana(2021) ودراسة Özer (2019) لقياس الأمراض الإدارية بالأبعاد التالية: (الإغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الإحتراق الوظيفي).

ويصور الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة:



شكل 1: نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث

## (3-8) قائمة الإستقصاء

تتضمن قائمة الإستقصاء 40 سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وتنقسم قائمة الإستقصاء إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: ويشمل (21) عبارة، من (1 - 21) وذلك لقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي والتي تتمثل في (التحفيز الإيجابي - أساليب التدريب الحديثة - مشاركة العاملين في إتخاذ القرار - العمل بإسلوب الفريق - الإندماج الوظيفي).

القسم الثاني: ويحتوي على (9) عبارات، من (22-30) وذلك لقياس أبعاد الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط والمتمثلة في: (المعارف- المهارات- القدرات).

القسم الثالث: ويحتوي على (10) عبارات، من (31-40) وذلك لقياس الأمراض الإدارية كمتغير تابع والمتمثلة في: (الإغتراب الوظيفي- الصراع التنظيمي- الإحتراق الوظيفي)، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت "الخماسي" بعد تعديله إلى سداسي يتراوح بين (0-5) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات، وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعني الرقم (0) عدم الأهمية أو الإقتناع أو الحدوث على الإطلاق، بينما يعني الرقم (5) أن الأهمية بالغة أو الإقتناع تام أو الحدوث مؤكد. ويوضح جدول رقم (1) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:

جدول 1: ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	عناصر قياس المتغيرات	رمز	حدود الأسئلة
المتغير المستقل	التحفيز الإيجابي	X1	5-1
ممارسات إدارة الإحتواء العالي (X)	أساليب التدريب الحديثة	X2	9-6
	مشاركة العاملين في إتخاذ القرار	X3	13-10
	العمل بإسلوب الفريق	X4	16-14
	الإندماج الوظيفي	X5	21-17
المتغير الوسيط	المعارف	M1	24-22
الجدارات الجوهرية (M)	المهارات	M2	27-25
	القدرات	M3	30-28
المتغير التابع الأمراض الإدارية (Y)	الإغتراب الوظيفي	Y1	33-31
	الصراع التنظيمي	Y2	36-34
	الإحتراق الوظيفي	Y3	40-37

#### (4-8) حدود البحث

- حدود تطبيقية: تقتصر الدراسة التطبيقية على العاملين بالهيئة القومية لسكك حديد مصر.
- حدود بشرية: يمثل جمهور البحث عينة من العاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى.
- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على مجموعة من ممارسات إدارة الإحتواء العالي التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة تاركة عوامل أخرى قد تكون مجال لدراسات مستقبلية ربما يكون لها إرتباطاً بالجدارات الجوهريّة للعاملين وتؤثر في الأمراض الإدارية المنتشرة بالمنظمات.

#### (5-8) مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في العاملين بالهيئة القومية لسكك حديد مصر بلغ عددهم 2044 شخص، موزعين كالتالي: 134 مفردة إدارة عليا، 1910 مفردة من الإدارة الوسطى، وقد تم تحديد حجم العينة بإستخدام برنامج Calculate Sample Size، وصل حجم العينة 324 مفردة، تم توزيعهم بناء على معادلة العينة الطبقية وجاءت النتيجة كما بالجدول التالي:

جدول 2: حجم عينة البحث

المنطقة	الفئة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإجمالي
المركز الرئيسي		18	226	244
منطقة وسط الدلتا بطنطا		1	19	20
منطقة غرب الدلتا بالإسكندرية		1	35	36
منطقة شرق الدلتا بالزقازيق		1	23	24
الإجمالي		21	303	324

ومما سبق يتضح أن حجم العينة وصل إلى 324 مفردة وبعد توزيع قوائم الإستقصاء وتجميعها كانت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي 294 قائمة ، أي وصل معدل الإستجابة إلى 91%.

## (6-8) منهج البحث وأساليبه

### - منهج البحث

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي (Deductive) الذي يقوم على مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض تقبل البحث والدراسة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض فيعاد صياغتها وفي حالة ثبوت صحة الفروض فهي تضاف للمعرفة النظرية. (المسدي، 2014)

### - أساليب البحث

#### ○ الإسلوب المكتبي

يعتمد على مراجعة ودراسة الكتب والبحوث الخاصة بموضوع البحث، بهدف تحديد الإطار النظري والدراسات السابقة وإعداد قائمة الإستقصاء.

#### ○ الإسلوب الميداني

يقوم على أساس جمع البيانات من أفراد العينة العشوائية من خلال قائمة الإستقصاء.

## (9) إختبارات التحليل الإحصائي

### (1-9) اختبار صدق المقاييس

تم التأكد من صدق مقاييس كلاً من ممارسات إدارة الإحتواء العالي ، والجدارات الجوهرية، والأمراض الإدارية عن طريق إستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وذلك بإستخدام برنامج (AmosV.21)، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم في ضوءها قبول أو رفض النموذج، ويوضح جدول رقم (3) مؤشرات جودة التوفيق وذلك على النحو التالي:

جدول 3: المؤشرات النهائية لإختبار CFA والمدى المثالي لها

مؤشرات إختبار جودة الأسلوب	قيم الإختبار	المدى المثالي الدال على جودة النموذج
قيمة إختبار كا <sup>2</sup> / درجة الحرية CMIN/Df	3.084	CMIN/DF ≤ 5
مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index	0.947	NFI ≥ 0.9
مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index	0.929	IFI ≥ 0.9

TLI $\geq 0.9$	0.951	مؤشر تاكر – لويس TLI Tucker-lewis index
CFI $\geq 0.9$	0.963	مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI Compare Fit index
$0.8 \geq RMSEA \geq 0.05$	0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square error of RMSEA Approximation

يتضح مما سبق الجودة العالية لإختبار CFA وهو ما يعني أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل البحث (صدق المحتوى). أما بالنسبة للصدق التطابقي Convergent Validity الذي يعني أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً واحداً بينهما إرتباط قوي موجب، حيث يشير Anderson & Gerbing (1988) إلى أنه من الممكن التحقق من ذلك من خلال أربعة معايير أولها أن معامل التحميل FL Factor Loading (قيمة معامل الإنحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير  $0.7 \leq$  وعند مستوى معنوية  $\geq 0.5$ ، ثانياً أن متوسط التباين المستخلص AVE Average Variance Extracted لكل متغير من المتغيرات  $\leq 0.5$  ثالثاً أن إعتدادية المقياس Construct Reliability  $\leq 0.5$  وأخيراً أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري (S.E) المقابل لهذا العنصر ويظهر الجدول رقم (4) النتائج التي أستخدمت لتقييم تلك المعايير.

جدول 4: النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطابقي للمقاييس

قيمة الخطأ المقدر	Error الأخطاء	c.r قيمة z	S.E الخطأ المعياري	FI معامل التحميل (معاملات الإنحدار المعيارية)	المتغيرات
0.490	e5	13.10	0.052	0.751	التحفيز الإيجابي ← ممارسات إدارة الإحتواء العالي
0.205	e4	–	–	0.891	أساليب التدريب الحديثة ← ممارسات إدارة الإحتواء العالي
0.231	e3	5.99	0.033	0.743	المشاركة في إتخاذ القرار ← ممارسات إدارة الإحتواء العالي
0.763	e2	17.61	0.070	0.783	العمل بأسلوب الفريق ← ممارسات إدارة الإحتواء العالي
0.399	e1	20.99	0.056	0.857	الإندماج الوظيفي ← ممارسات إدارة الإحتواء العالي
0.468	e8	12.63	0.086	0.749	المعارف ← الجدارات الجوهرية
0.203	e7	15.37	0.90	0.911	المهارات ← الجدارات الجوهرية
0.500	e6	–	–	0.711	المقدرات ← الجدارات الجوهرية

قيمة الخطأ المقدر	Error الأخطاء	c.r قيمة z	S.E الخطأ المعياري	FI معامل التحميل معاملات الانحدار (المعيارية)	المتغيرات
0.243	e11	22.78	0.042	0.884	الإغتراب الوظيفي ← الأمراض الإدارية
0.352	e10	20.97	0.046	0.847	الصراع التنظيمي ← الأمراض الإدارية
0.135	e9	-	-	0.935	الإحترق الوظيفي ← الأمراض الإدارية

ويستخدم البيانات الوارد ذكرها في الجدول السابق تم حساب قيمة AVE وكذلك قيمة C.R لكل متغير وفقاً لمعادلات حسابهم 1 ويوضح الجدول رقم (5) هذه القيم كما يلي:

جدول 5: حساب قيمة متوسط التباين المستخلص واعتمادية المقياس

إعتمادية المقياس C.R	متوسط التباين المستخلص AVE	متغيرات البحث
0.890	0.805	ممارسات إدارة الإحتواء العالي
0.827	0.790	الجدارات الجوهرية
0.906	0.888	الأمراض الإدارية

ويتضح من البيانات الواردة في جدول رقم (5) أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من 0.70 وعند مستوى معنوية أقل من 0.05 كما أن قيم معامل التحميل FL لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف S.E ، كما تشير النتائج الواردة في جدول رقم (5) إلى أن قيم AVE (متوسط التباين المستخلص) وقيم إعتمادية المقياس C.R لكل المتغيرات أكبر من 0.50 وهو ما يعني تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطابقي لمتغيرات البحث.

وبالنسبة للصدق التمييزي Discriminant Validity الذي يشير أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً معيناً تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً آخر. ويوضح Crowley & Fan (1997) أنه يمكن التحقق من ذلك من خلال معيارين أولهما: أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات الارتباط هذا المتغير

$$1 \text{ متوسط التباين المستخلص AVE} = \frac{\text{مجموع معاملات الإنحدار المعيارية المرجحة لكل عنصر من عناصر القياس}}{\text{عدد العناصر المستخدمة في قياس المتغير}} = \text{إعتمادية المقياس Construct Reliability}$$

مربع مجموع معاملات الإنحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير  
مربع مجموع معاملات الإنحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير + مجموع الأخطاء المقدر المقابلة لكل عنصر من عناصر القياس

بالمتغيرات الأخرى . وثانيها: أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE للمتغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى . ويظهر جدول رقم (6) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير:

جدول 6: معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

Y	M	X	الجزر التربيعي لمتوسط التباين AVE	معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
		1	0.805	0.864	ممارسات إدارة الإحتواء العالي X
	1	0.682	0.790	0.866	الجدارات الجوهرية M
1	0.528-	0.566-	0.888	0.858	الأمراض الإدارية Y

ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير وكذلك قيم الجزر التربيعي AVE لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات. وخلاصة القول أنه وفقاً للإختبارات السابق ذكرها فإن المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تتصف بصدق المحتوى . الصدق التطاقي . الصدق التمييزي. كما تتميز بالثبات أيضاً كما يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ.

## (2-9) إختبار فروض البحث

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

إختبار صحة الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الأول:

تم صياغة الفرض الفرعي الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي بهيئة السكك الحديدية."، ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos.V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (7) كما يلي:

## جدول 7: نتائج العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإغتراب الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإندثار الجزئي Estimate	معامل الإندثار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
1	0.001	4.79-	0.055	0.265-	0.241-	التحفيز الإيجابي (X1)
4	0.05	1.99-	0.065	0.119-	0.120-	أساليب التدريب الحديثة (X2)
-	0.196	1.29-	0.038	0.05-	0.068-	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
2	0.005	2.80-	0.036	0.188-	0.134-	العمل بإسلوب الفريق (X4)
3	0.01	2.57-	0.05	0.129-	0.143-	الإندماج الوظيفي (X5)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (7) إلى وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإغتراب الوظيفي فيما عدا بعد المشاركة في إتخاذ القرار لم تثبت معنوية تأثيره في الإغتراب الوظيفي وهذا ما يتضح من قيم C.R وقيم معلمه المسار. وهذه النتائج تدعم جزئياً صحة الفرض الفرعي الأول ويعتبر التحفيز الإيجابي أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي ثم العمل بإسلوب الفريق ويلهما الإندماج الوظيفي وأخيراً أساليب التدريب الحديثة.

## إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الأول:

تم صياغة الفرض الفرعي الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي بهيئة السكك الحديدية"، وإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos.V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (8) كما يلي:

جدول 8: نتائج العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والصراع التنظيمي

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإحتدار الجزئي Estimate	معامل الإحتدار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
2	0.001	4.60-	0.059	0.271-	0.220-	(X1) التحفيز الإيجابي
4	0.01	2.58-	0.069	0.179-	0.161-	أساليب التدريب الحديثة (X2)
1	0.001	4.61-	0.041	0.189-	0.233-	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
5	0.02	2.32-	0.071	0.166-	0.106-	العمل بإسلوب الفريق (X4)
3	0.001	4.00-	0.053	0.213-	0.211-	الإندماج الوظيفي (X5)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (8) إلى وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي والصراع التنظيمي، وهذا ما يتضح من قيم C.R وقيم معلمه المسار. وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي ثم التحفيز الإيجابي، يليه الإندماج الوظيفي ثم أساليب التدريب الحديثة وأخيراً العمل بإسلوب الفريق.

إختبار صحة الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الأول:

تم صياغة الفرض الفرعي الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي بهيئة السكك الحديدية"، وإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos.V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (9) كما يلي:

## جدول 9: نتائج العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإحتراق الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإندثار الجزئي Estimate	معامل الإندثار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
1	0.001	4.15-	0.053	0.221-	0.203-	(X1) التحفيز الإيجابي
4	0.01	2.55-	0.063	0.160-	0.163-	أساليب التدريب الحديثة (X2)
-	0.174	1.36-	0.037	0.05-	0.07-	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
3	0.001	3.39-	0.064	0.254-	0.183-	العمل بأسلوب الفريق (X4)
2	0.001	3.46-	0.048	0.167-	0.187-	الإندماج الوظيفي (X5)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (9) إلى وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإحتراق الوظيفي . وهذا ما يتضح من قيم C.R وقيم معلمه المسار. وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي الثالث جزئياً ويعتبر التحفيز الإيجابي أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي ثم الإندماج الوظيفي يليه العمل بأسلوب الفريق ثم أساليب التدريب الحديثة بينما لم تثبت معنوية التأثير السلبي للمشاركة في إتخاذ القرار.

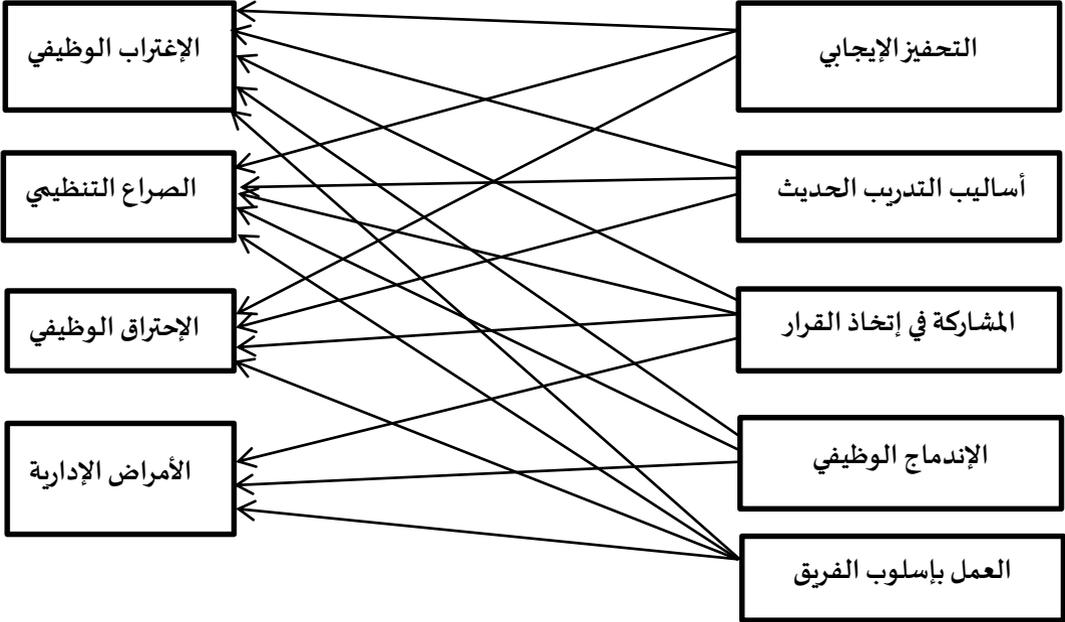
## إختبار صحة الفرض الرئيسي الأول:

تم صياغة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية بهيئة السكك الحديدية."، ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos,V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (10) كما يلي:

## جدول 10: نتائج العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأمراض الإدارية

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإندثار الجزئي Estimate	معامل الإندثار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
1	0.001	5.01-	0.049	0.248-	0.241-	(X1) التحفيز الإيجابي
4	0.004	2.89-	0.058	0.168-	0.181-	أساليب التدريب الحديثة (X2)
5	0.008	2.64-	0.034	0.090-	0.134-	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
3	0.001	3.29-	0.06	0.197-	0.150-	العمل بأسلوب الفريق (X4)
2	0.001	3.67-	0.045	0.164-	0.194-	الإندماج الوظيفي (X5)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (10) إلى وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأمراض الإدارية. وهذا ما يتضح من قيم C.R وقيم معلمه المسار. وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي الأول ويعتبر التحفيز الإيجابي أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية ثم الإندماج الوظيفي ويليه العمل بإسلوب الفريق ثم أساليب التدريب الحديثة وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرارات.



شكل 2: الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

في ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية.

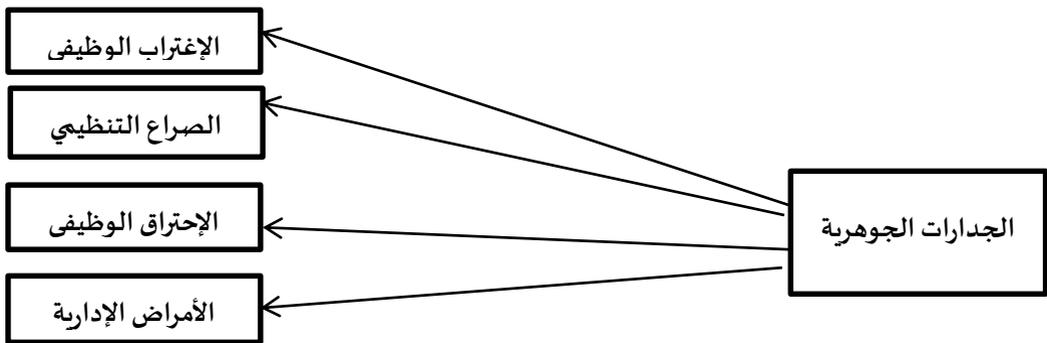
إختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني:

للكشف عن طبيعة العلاقة بين الجدارات الجوهرية والأمراض الإدارية، تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على "تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية بهيئة السكك الحديدية". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos.V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (11) كما يلي:

جدول 11: نتائج العلاقة بين الجدارات الجوهرية والأمراض الإدارية

مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	معامل الإنحدار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
0.031	2.16-	0.031	0.257-	0.165-	y1 تأثير الجدارات الجوهرية M في الإغتراب الوظيفي
0.016	2.40-	0.016	0.306-	0.175-	y2 تأثير الجدارات الجوهرية M في الصراع التنظيمي
0.023	2.27-	0.023	0.261-	0.170-	y3 تأثير الجدارات الجوهرية M في الإحتراق الوظيفي
0.019	2.33-	0.106	0.249-	0.171-	y تأثير الجدارات الجوهرية M في الأمراض الإدارية

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (11) إلى وجود تأثير معنوي سلبي للجدارات الجوهرية في الإغتراب الوظيفي وهذا يتضح من قيمة CR وهذا يدعم صحة الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الثاني. كما يتضح أيضاً معنوية التأثير السلبي للجدارات الجوهرية في الصراع التنظيمي والإحتراق الوظيفي وفقاً لقيم C.R وقيم معلمه المسار وتلك النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني والثالث المشتقين من الفرض الرئيسي الثاني. وبين أيضاً الجدول السابق معنوية التأثير السلبي للجدارات الجوهرية في الأمراض الإدارية الثلاثة. ويعتبر الصراع التنظيمي أكثر الأمراض الإدارية تأثراً معنوياً سلبياً بالجدارات الجوهرية يليه الإحتراق الوظيفي وأخيراً الإغتراب الوظيفي، ويوضح شكل رقم (2) العلاقة بين الجدارات الجوهرية والأمراض الإدارية وفقاً لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل 2: الخطوة الثانية من نموذج تحليل المسار

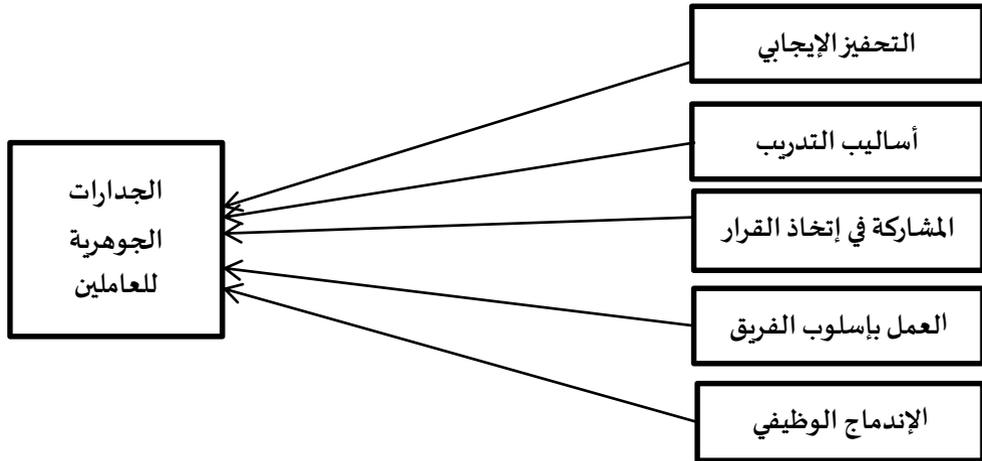
### إختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث:

للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والجدارات الجوهرية ، تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على " تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكة الحديد". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (12) كما يلي:-

جدول 12: نتائج العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والجدارات الجوهرية

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإندثار الجزئي Estimate	معامل الإندثار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
4	0.001	6.17	0.023	0.144	0.205	(X1) التحفيز الإيجابي
1	0.004	17.67	0.021	0.374	0.586	(X2) أساليب التدريب الحديثة
3	0.008	9.01	0.015	0.139	0.299	(X3) المشاركة في إتخاذ القرار
-	0.600	0.52	0.03	0.016	0.017	(X4) العمل بإسلوب الفريق
2	0.001	11.06	0.019	0.213	0.367	(X5) الإندماج الوظيفي

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (12) إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكة الحديد ، وهذا يتضح من قيم C.R وقيم معلمة المسار ، وتؤكد تلك النتائج صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة جزئياً حيث لم تثبت معنوية تأثير العمل بإسلوب الفريق في الجدارات الجوهرية للعاملين وأكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً في الجدارات الجوهرية للعاملين هي أساليب التدريب الحديثة ثم الإندماج الوظيفي ويلها المشاركة في إتخاذ القرار وأخيراً التحفيز الإيجابي . ويوضح شكل رقم (3) العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والجدارات الجوهرية وفقاً لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل 3: العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والجدارات الجوهرية للعاملين وفقاً لنتائج تحليل المسار

إختبار صحة الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الرابع:

لقياس التأثيرات غير المباشرة لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإغتراب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الرابع على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الإغتراب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (13) كما يلي:

جدول 13: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج (الإغتراب الوظيفي)

قيمة الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث	* التأثيرات المباشرة
***0.205	← الجدارات الجوهرية (M)	التحفيز الإيجابي (X1)
**0.586	← الجدارات الجوهرية (M)	أساليب التدريب الحديثة (X2)
***0.299	← الجدارات الجوهرية (M)	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
***0.017	← الجدارات الجوهرية (M)	العمل بأسلوب الفريق (X4)
**0.367	← الجدارات الجوهرية (M)	الإندماج الوظيفي (X5)
***0.241-	← الإغتراب الوظيفي (Y1)	التحفيز الإيجابي (X1)
**0.120-	← الإغتراب الوظيفي (Y1)	أساليب التدريب الحديثة (X2)
-0.068-	← الإغتراب الوظيفي (Y1)	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
***0.134-	← الإغتراب الوظيفي (Y1)	العمل بأسلوب الفريق (X4)

قيمة الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث			
***0.143-	(Y1)	الإغتراب الوظيفي	(X5)	الإندماج الوظيفي
*التأثيرات غير المباشرة:				
*** 0.061-	(Y1)	الجدارات الجوهرية (M) ← الإغتراب الوظيفي	X1	التحفيز الإيجابي
*** 0.003-	(Y1)	الجدارات الجوهرية (M) ← الإغتراب الوظيفي	X2	أساليب التدريب الحديثة
*** 0.049-	(Y1)	الجدارات الجوهرية (M) ← الإغتراب الوظيفي	X3	المشاركة في إتخاذ القرار
*** 0.097-	(Y1)	الجدارات الجوهرية (M) ← الإغتراب الوظيفي	X4	العمل بأسلوب الفريق
*** 0.034-	(Y1)	الجدارات الجوهرية (M) ← الإغتراب الوظيفي	X5	الإندماج الوظيفي
* التأثير الكلي:				
*** 0.302-	(Y1)	الإغتراب الوظيفي	X1	التحفيز الإيجابي
*** 0.123-	(Y1)	الإغتراب الوظيفي	X2	أساليب التدريب الحديثة
***0.117-	(Y1)	الإغتراب الوظيفي	X3	المشاركة في إتخاذ القرار
*** 0.231-	(Y1)	الإغتراب الوظيفي	X4	العمل بأسلوب الفريق
*** 0.177-	(Y1)	الإغتراب الوظيفي	X5	الإندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos. V.21) ، \*\*\*معنوية عند مستوى >0.05

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (13) صحة الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الرابع والذي يدل على أن هناك تأثير سلبي غير مباشر ناتج عن الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإغتراب الوظيفي، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإغتراب الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده التحفيز الإيجابي في الإغتراب الوظيفي من -241.0 إلى -0.302 أى بحوالي -0.061 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده التحفيز الإيجابي في الإغتراب الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده أساليب التدريب الحديثة في الإغتراب الوظيفي من -0.120 إلى -0.123 أى بحوالي -0.003 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده أساليب التدريب الحديثة في الإغتراب الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- تحول التأثير السلبي الغير المعنوي لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الإغتراب الوظيفي إلى تأثير سلبي معنوى وزاد مقدار التأثير من -068.0 إلى -117.0 أى بحوالي -0.049 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الإغتراب الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده العمل بإسلوب الفريق في الإغتراب الوظيفي من -0.134 إلى -0.231 أى بحوالي -0.097 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده العمل بإسلوب الفريق في الإغتراب الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده الإندماج الوظيفي في الإغتراب الوظيفي من -0.143 إلى -0.177 أى بحوالي -0.340 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده الإندماج الوظيفي في الإغتراب الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإغتراب الوظيفي قد أدى إلى زيادة درجة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإغتراب الوظيفي. وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الإغتراب الوظيفي كما يلي: ( التحفيز الإيجابي ثم العمل بإسلوب الفريق و يليه الإندماج الوظيفي ثم أساليب التدريب الحديثة وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرارات). مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة.

#### إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الرابع:

لقياس التأثيرات غير المباشرة لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الصراع التنظيمي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الرابع على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الصراع التنظيمي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية ". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (14) كما يلي:

جدول 14: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج (الصراع التنظيمي)

قيمة الانحدار المعيارى المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث			
* التأثيرات المباشرة				
***0.205	← الجدارات الجوهرية (M)	(X1)	التحفيز الإيجابي	
**0.586	← الجدارات الجوهرية (M)	(X2)	أساليب التدريب الحديثة	
***0.299	← الجدارات الجوهرية (M)	(X3)	المشاركة في إتخاذ القرار	
***0.017	← الجدارات الجوهرية (M)	(X4)	العمل بإسلوب الفريق	
**0.367	← الجدارات الجوهرية (M)	(X5)	الإندماج الوظيفي	
***0.220-	← الصراع التنظيمي (Y2)	(X1)	التحفيز الإيجابي	
***0.161-	← الصراع التنظيمي (Y2)	(X2)	أساليب التدريب الحديثة	
*** 0.233-	← الصراع التنظيمي (Y2)	(X3)	المشاركة في إتخاذ القرار	
**0.106-	← الصراع التنظيمي (Y2)	(X4)	العمل بإسلوب الفريق	
***0.211-	← الصراع التنظيمي (Y2)	(X5)	الإندماج الوظيفي	
* التأثيرات غير المباشرة:				
*** 0.036-	← الجدارات الجوهرية (M) ← الصراع التنظيمي (Y2)	X1	التحفيز الإيجابي	
*** 0.103-	← الجدارات الجوهرية (M) ← الصراع التنظيمي (Y2)	X2	أساليب التدريب الحديثة	
*** 0.052-	← الجدارات الجوهرية (M) ← الصراع التنظيمي (Y2)	X3	المشاركة في إتخاذ القرار	
*** 0.003-	← الجدارات الجوهرية (M) ← الصراع التنظيمي (Y2)	X4	العمل بإسلوب الفريق	
*** 0.064-	← الجدارات الجوهرية (M) ← الصراع التنظيمي (Y2)	X5	الإندماج الوظيفي	
* التأثير الكلى:				
*** 0.256-	← الصراع التنظيمي (Y2)	X1	التحفيز الإيجابي	
*** 0.264-	← الصراع التنظيمي (Y2)	X2	أساليب التدريب الحديثة	
***0.285-	← الصراع التنظيمي (Y2)	X3	المشاركة في إتخاذ القرار	
*** 0.109-	← الصراع التنظيمي (Y2)	X4	العمل بإسلوب الفريق	
*** 0.275-	← الصراع التنظيمي (Y2)	X5	الإندماج الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos. V.21). \*\*\*معنوية عند مستوى <math>0.01</math>

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (14) صحة الفرض الفرعي الثانى المشتق من الفرض الرئيسى الرابع والذي يدل على أن هناك تأثير سلبي غير مباشر ناتج عن الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة

بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والصراع التنظيمي، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الصراع التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده التحفيز الإيجابي في الصراع التنظيمي من -0.220 إلى -0.256 أى بحوالي -0.036 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده التحفيز الإيجابي في الصراع التنظيمي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده أساليب التدريب الحديثة في الصراع التنظيمي من -0.161 إلى -0.264 أى بحوالي -0.103 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده أساليب التدريب الحديثة في الصراع التنظيمي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الصراع التنظيمي من -0.233 إلى -0.285 أى بحوالي -0.052 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الصراع التنظيمي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده العمل بإسلوب الفريق في الصراع التنظيمي من -0.106 إلى -0.109 أى بحوالي -0.097 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده العمل بإسلوب الفريق في الصراع التنظيمي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده الإندماج الوظيفي في الصراع التنظيمي من -0.211 إلى -0.275 أى بحوالي -0.064 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده الإندماج الوظيفي في الصراع التنظيمي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والصراع التنظيمي قد أدى إلى زيادة درجة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الصراع التنظيمي. وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الصراع التنظيمي كما يلي: (المشاركة في إتخاذ القرار ثم الإندماج الوظيفي و يليه الإندماج الوظيفي ثم أساليب التدريب الحديثة ثم التحفيز الإيجابي وأخيراً العمل بإسلوب الفريق). مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة.

### إختبار صحة الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الرابع:

لقياس التأثيرات غير المباشرة لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الرابع على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الإحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السكك الحديدية". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (15) كما يلي:

جدول 15: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج (الإحتراق الوظيفي)

قيمة الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث	* التأثيرات المباشرة
***0.205	(M) الجدارات الجوهرية ←	التحفيز الإيجابي (X1)
**0.586	(M) الجدارات الجوهرية ←	أساليب التدريب الحديثة (X2)
***0.299	(M) الجدارات الجوهرية ←	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
***0.017	(M) الجدارات الجوهرية ←	العمل بإسلوب الفريق (X4)
**0.367	(M) الجدارات الجوهرية ←	الإندماج الوظيفي (X5)
***0.203-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	التحفيز الإيجابي (X1)
***0.163-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	أساليب التدريب الحديثة (X2)
— 0.07-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
***0.183-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	العمل بإسلوب الفريق (X4)
***0.187-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	الإندماج الوظيفي (X5)
* التأثيرات غير المباشرة:		
*** 0.035-	(M) الجدارات الجوهرية ← الإحتراق الوظيفي (Y3)	التحفيز الإيجابي X1
*** 0.100-	(M) الجدارات الجوهرية ← الإحتراق الوظيفي (Y3)	أساليب التدريب الحديثة X2
*** 0.051-	(M) الجدارات الجوهرية ← الإحتراق الوظيفي (Y3)	المشاركة في إتخاذ القرار X3
*** 0.003-	(M) الجدارات الجوهرية ← الإحتراق الوظيفي (Y3)	العمل بإسلوب الفريق X4
*** 0.062-	(M) الجدارات الجوهرية ← الإحتراق الوظيفي (Y3)	الإندماج الوظيفي X5
* التأثير الكلي:		
*** 0.238-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	التحفيز الإيجابي X1
*** 0.263-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	أساليب التدريب الحديثة X2
***0.121-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	المشاركة في إتخاذ القرار X3
*** 0.186-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	العمل بإسلوب الفريق X4
*** 0.249-	(Y3) الإحتراق الوظيفي ←	الإندماج الوظيفي X5

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos. V.21)، \*\*\*معنوية عند مستوى >0.01

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (15) صحة الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الرابع والذي يدل على أن هناك تأثير سلبي غير مباشر ناتج عن الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإحتراق الوظيفي، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإحتراق الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده التحفيز الإيجابي في الإحتراق الوظيفي من -0.203 إلى -0.238 أى بحوالي -0.035 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده التحفيز الإيجابي في الإحتراق الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده أساليب التدريب الحديثة في الإحتراق الوظيفي من -0.163 إلى -0.263 أى بحوالي -0.100 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده أساليب التدريب الحديثة في الإحتراق الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- تحول التأثير السلبي الغير المعنوي لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الإحتراق الوظيفي إلى تأثير سلبي معنوي وزاد مقدار التأثير من -0.07 إلى -0.121 أى بحوالي -0.051 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الإحتراق الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده العمل بإسلوب الفريق في الإحتراق الوظيفي من -0.183 إلى -0.186 أى بحوالي -0.003 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده العمل بإسلوب الفريق في الإحتراق الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده الإندماج الوظيفي في الإحتراق الوظيفي من -0.187 إلى -0.249 أى بحوالي -0.062 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده الإندماج الوظيفي في الإحتراق الوظيفي من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي و الإحتراق الوظيفي قد أدى إلى زيادة درجة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإحتراق الوظيفي. وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الإحتراق الوظيفي كما يلي: (أساليب التدريب الحديثة ثم الإندماج الوظيفي و يليه التحفيز الإيجابي ثم العمل بإسلوب الفريق وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرار). مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة.

### إختبار صحة الفرض الرئيسي الرابع:

لقياس التأثيرات غير المباشرة لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية من خلال الدور الوسيط للجدران الجوهريّة (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه "تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الأمراض الإدارية من خلال الدور الوسيط للجدران الجوهريّة للعاملين، مهينة السكك الحديدية". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (16) كما يلي:

جدول 16: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج (الأمراض الإدارية)

قيمة الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث	* التأثيرات المباشرة
***0.205	الجدران الجوهريّة (M) ←	التحفيز الإيجابي (X1)
**0.586	الجدران الجوهريّة (M) ←	أساليب التدريب الحديثة (X2)
***0.299	الجدران الجوهريّة (M) ←	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
***0.017	الجدران الجوهريّة (M) ←	العمل بإسلوب الفريق (X4)
**0.367	الجدران الجوهريّة (M) ←	الإندماج الوظيفي (X5)
***0.241-	الأمراض الإدارية (Y) ←	التحفيز الإيجابي (X1)
***0.181-	الأمراض الإدارية (Y) ←	أساليب التدريب الحديثة (X2)
***0.134-	الأمراض الإدارية (Y) ←	المشاركة في إتخاذ القرار (X3)
***0.150-	الأمراض الإدارية (Y) ←	العمل بإسلوب الفريق (X4)
***0.194-	الأمراض الإدارية (Y) ←	الإندماج الوظيفي (X5)
*التأثيرات غير المباشرة:		
*** 0.036-	الجدران الجوهريّة (M) ← الأمراض الإدارية (Y)	X1 التحفيز الإيجابي
*** 0.093-	الجدران الجوهريّة (M) ← الأمراض الإدارية (Y)	X2 أساليب التدريب الحديثة
*** 0.035-	الجدران الجوهريّة (M) ← الأمراض الإدارية (Y)	X3 المشاركة في إتخاذ القرار
*** 0.004-	الجدران الجوهريّة (M) ← الأمراض الإدارية (Y)	X4 العمل بإسلوب الفريق
*** 0.053-	الجدران الجوهريّة (M) ← الأمراض الإدارية (Y)	X5 الإندماج الوظيفي
* التأثير الكلي:		
*** 0.277-	الأمراض الإدارية (Y) ←	X1 التحفيز الإيجابي
*** 0.274-	الأمراض الإدارية (Y) ←	X2 أساليب التدريب الحديثة
***0.169-	الأمراض الإدارية (Y) ←	X3 المشاركة في إتخاذ القرار
*** 0.154-	الأمراض الإدارية (Y) ←	X4 العمل بإسلوب الفريق
*** 0.247-	الأمراض الإدارية (Y) ←	X5 الإندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos. V.21) ، \*\*\* معنوية عند مستوى >0.01

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (16) صحة الفرض الرئيسي الرابع والذي يدل على أن هناك تأثير سلبي غير مباشر ناتج عن الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأمراض الإدارية، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده التحفيز الإيجابي في الأمراض الإدارية من -0.241 إلى -0.277 أى بحوالي -0.036 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده التحفيز الإيجابي في الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده أساليب التدريب الحديثة في الأمراض الإدارية من -0.181 إلى -0.274 أى بحوالي -0.093 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده أساليب التدريب الحديثة في الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

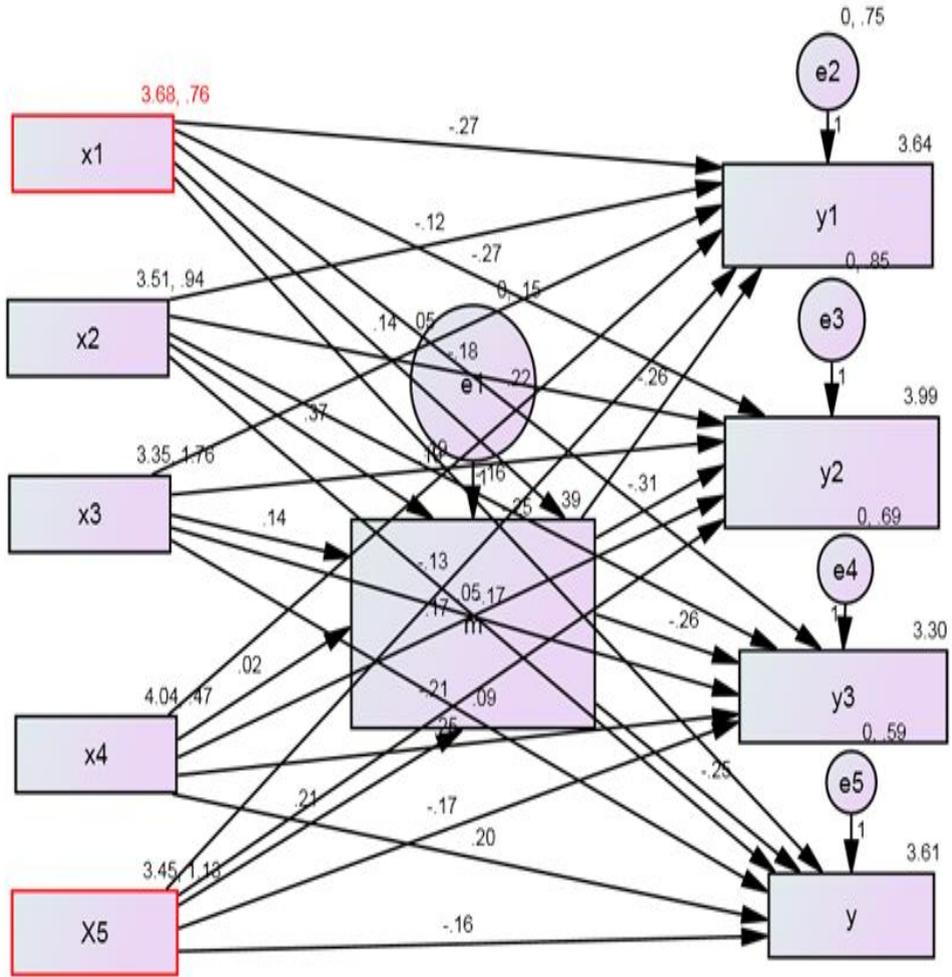
- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الأمراض الإدارية من -134.0 إلى -0.169 أى بحوالي -0.035 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده العمل بإسلوب الفريق في الأمراض الإدارية من -0.150 إلى -0.154 أى بحوالي -0.004 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده العمل بإسلوب الفريق في الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي المعنوي لبعده الإندماج الوظيفي في الأمراض الإدارية من -0.194 إلى -0.247 أى بحوالي -0.053 والذي يمثل حجم التأثير غير المباشر لبعده الإندماج الوظيفي في الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأمراض الإدارية قد أدى إلى زيادة درجة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية. وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الأمراض الإدارية كما يلي: (التحفيز الإيجابي ثم أساليب التدريب الحديثة ويليها الإندماج الوظيفي ثم المشاركة في إتخاذ القرار وأخيراً العمل بإسلوب الفريق). مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة.

وبغرض إختبار النموذج المقترح للدراسة، تم إستخدام برنامج (Amos. V.21) على بيانات الدراسة الميدانية وقد تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه شكل رقم (5) وذلك على النحو التالي:



شكل 5: النموذج النهائي للدراسة

## (10) نتائج وتوصيات البحث

### (1-10) نتائج البحث

جدول ملخص لأهم نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

جدول 17: أهم نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

فروض الدراسة	نتائج اختبار صحة فروض الدراسة	مدى الإتفاق أو الإختلاف مع الدراسات السابقة
الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الأول: تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي بهيئة السلك الحديدية.	أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإغتراب الوظيفي فيما عدا بعد المشاركة في إتخاذ القرار لم تثبت معنوية تأثيره في الإغتراب الوظيفي وترجع الباحثة ذلك إلى أن قرارات الهيئة الرئيسية قرارات سيادية كقطاع حكومي وبالتالي هناك عوامل أخرى تشعرهم بالإغتراب أكثر من المشاركة بإتخاذ القرارات ، ويعتبر التحفيز الإيجابي أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي ثم العمل بإسلوب الفريق ويليها الإندماج الوظيفي وأخيراً أساليب التدريب الحديثة.	إتفقت جزئياً مع دراسة (2017) Çeli & Damar التي أوضحت التأثير السلبي لتجانس وإندماج الفرد داخل المنظمة في الإغتراب الوظيفي.
الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الأول: تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي بهيئة السلك الحديدية.	أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الصراع التنظيمي ، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي ثم التحفيز الإيجابي ويليها الإندماج الوظيفي ثم أساليب التدريب الحديثة وأخيراً العمل بإسلوب الفريق.	إتفقت جزئياً مع دراسة خمار (2020) من حيث التأثير السلبي للتحفيز في الصراع التنظيمي
الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الأول: تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي بهيئة السلك الحديدية.	وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإحتراق الوظيفي، ويعتبر التحفيز الإيجابي أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي ثم الإندماج الوظيفي ويليها العمل بإسلوب الفريق ثم أساليب التدريب الحديثة بينما لم تثبت معنوية التأثير السلبي للمشاركة في إتخاذ القرار، حيث أن قرارات الهيئة الرئيسية قرارات سيادية كقطاع حكومي حيوي ويتم إتخاذ تلك القرارات وفقاً لقواعد وانظمة يتم إقناع العاملين بها في النهاية.	إختلفت جزئياً مع دراسة الكحلوت، & عبد الفتاح (2017) من حيث التأثير المعنوي السلبي للمشاركة في إتخاذ القرار في الإحتراق الوظيفي.
الفرض الرئيسي الأول: تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً	وجود تأثير معنوي سلبي لجميع ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية، هذه النتائج	حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات

<p>سابقة تربط بين ممارسات إدارة الإحتواء والأمراض الإدارية الثلاثة التي تم تناولها في تلك الدراسة.</p>	<p>تدعم صحة الفرض الرئيسي الأول ويعتبر التحفيز الإيجابي أكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية ثم الإندماج الوظيفي ويليها العمل بإسلوب الفريق ثم أساليب التدريب الحديثة وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرارات.</p>	<p>معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية بهيئة السلك الحديدية.</p>
<p>حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين تعزيز الجدارات الجوهرية والإغتراب الوظيفي.</p>	<p>وجود تأثير معنوي سلبي للجدارات الجوهرية في الإغتراب الوظيفي</p>	<p>الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الثاني : تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الإغتراب الوظيفي للعاملين بهيئة السلك الحديدية.</p>
<p>إتفقت جزئياً مع دراسة (Yildiz 2021) من حيث التأثير المعنوي السلبي للتعليم التنظيمي في الصراع التنظيمي</p>	<p>أثبتت النتائج صحة هذا الفرض</p>	<p>الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الثاني : تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الصراع التنظيمي للعاملين بهيئة السلك الحديدية.</p>
<p>إتفقت نتيجة هذا الفرض جزئياً مع نتيجة دراسة الكحلوت &amp; عبد الفتاح (2017) من حيث التأثير السلبي لقدرات العاملين في الإحتراق الوظيفي.</p>	<p>تدعم النتائج صحة هذا الفرض</p>	<p>الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الثاني : تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الإحتراق الوظيفي للعاملين بهيئة السلك الحديدية.</p>
<p>حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية ، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين تعزيز الجدارات الجوهرية والأمراض الإدارية الثلاثة المختارة في تلك الدراسة.</p>	<p>أثبتت النتائج صحة هذا الفرض، ويعتبر الصراع التنظيمي أكثر الأمراض الإدارية تأثيراً معنوياً سلبياً بالجدارات الجوهرية يليه الإحتراق الوظيفي وأخيراً الإغتراب الوظيفي</p>	<p>الفرض الرئيسي الثاني : تؤثر الجدارات الجوهرية تأثيراً معنوياً سلبياً في الأمراض الإدارية للعاملين بهيئة السلك الحديدية.</p>
<p>إتفقت مع دراسة (Törnroos &amp; Magnusson 2020) في وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الإحتواء في تحسين قدرات العاملين وكان أكثر ممارسات إدارة الإحتواء تأثيراً معنوياً إيجابياً في قدرات العاملين هو البرامج التدريبية الحديثة، كما إتفقت مع دراسة (Renkema &amp; Van 2021) في وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في إثراء المعارف والمهارات للعاملين، كما توافقت مع نتائج دراسة دراسة (Ali 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة الإحتواء العالي في تطوير العاملين من خلال تعزيز معارف ومهارات العاملين.</p>	<p>هناك تأثير معنوي إيجابي وفقاً لنموذج تحليل المسار لممارسات إدارة الإحتواء العالي (أساليب التدريب الحديثة والإندماج الوظيفي والتحفيز الإيجابي والمشاركة في إتخاذ القرار) في الجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السلك الحديدية، بينما لم تثبت معنوية تأثير العمل بإسلوب الفريق في الجدارات الجوهرية للعاملين، وترجع الباحثة ذلك إلى أن بعض العاملين بالهيئة لا توجد لديهم ثقافة العمل الجماعي ويفضلون الظهور بشكل منفرد، وأكثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً في الجدارات الجوهرية للعاملين هي أساليب التدريب الحديثة ثم الإندماج الوظيفي ويليها المشاركة في</p>	<p>الفرض الرئيسي الثالث: تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً إيجابياً مباشراً في الجدارات الجوهرية للعاملين بهيئة السلك الحديدية.</p>

إتخاذ القرار وأخيراً التحفيز الإيجابي.

**الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الرابع :**  
تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الإغتراب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين هيئثة السكك الحديدية.

أثبتت النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإغتراب الوظيفي، و تحول التأثير السلبي الغير المعنوي لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الإغتراب الوظيفي إلى تأثير سلبي معنوي، وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الإغتراب الوظيفي كما يلي:(التحفيز الإيجابي ثم العمل بإسلوب الفريق و يليه الإندماج الوظيفي ثم أساليب التدريب الحديثة وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرارات).

حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية ، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإغتراب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية.

**الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الرابع :**  
تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الصراع التنظيمي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين هيئثة السكك الحديدية.

تبين النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الصراع التنظيمي، وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الصراع التنظيمي كما يلي: (المشاركة في إتخاذ القرار ثم الإندماج الوظيفي و يليه الإندماج الوظيفي ثم أساليب التدريب الحديثة ثم التحفيز الإيجابي وأخيراً العمل بإسلوب الفريق).

حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية ، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والصراع التنظيمي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية.

**الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الرابع :**  
تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الإحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين هيئثة السكك الحديدية.

أثبتت النتائج صحة الفرض ، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الإحتراق الوظيفي، و تحول التأثير السلبي الغير المعنوي لبعده المشاركة في إتخاذ القرار في الإحتراق الوظيفي إلى تأثير سلبي معنوي، وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الإحتراق الوظيفي كما يلي: (أساليب التدريب الحديثة ثم الإندماج الوظيفي و يليه التحفيز الإيجابي ثم العمل بإسلوب الفريق وأخيراً المشاركة في إتخاذ القرار).

حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإحتراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية.

**الفرض الرئيسي الرابع :**  
تؤثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الأمراض الإدارية من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية للعاملين هيئثة السكك الحديدية.

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك تأثير سلبي غير مباشر ناتج عن الجدارات الجوهرية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأمراض الإدارية، حيث زادت قوة التأثير السلبي لممارسات إدارة الإحتواء العالي في الأمراض الإدارية، وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها في الأمراض الإدارية كما يلي: (التحفيز الإيجابي ثم أساليب التدريب الحديثة و يليه الإندماج الوظيفي ثم المشاركة في إتخاذ القرار وأخيراً العمل بإسلوب الفريق)

حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية، حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأمراض الإدارية من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية.

## (2-10) توصيات البحث

بعد العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه وفروضه ومتغيراته والتوصل لمجموعة من النتائج توصي الباحثة بما يلي:

التوصيات	آلية التنفيذ
الإهتمام بالتحفيز الإيجابي للعاملين	إظهار الإمتنان وعبارات الشكر والمكافآت. تحسين بيئة العمل بشكل دوري. تقديم برامج تحدي للعاملين لتجنب الشعور بالملل. تخصيص أوقات للراحة والهدوء لإستعادة نشاط العامل.
إتباع الطرق الحديثة في التدريب	إتباع التدريب القئم على التدريس المصغر. ربط برامج التدريب بالأداء لصقل القدرات والمهارات. إتاحة الفرصة للعاملين بالهينة بالمشاركة في النقاش ولعب الأدوار. الزيارات الميدانية للعاملين من خلال الإجتماعات والجولات الميدانية .
المشاركة في إتخاذ القرار	إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها. تهيئة المناخ الصالح وتوفير البيانات والمعلومات حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليل. إتباع الأسلوب الجماعي للمشاركة في إتخاذ القرارات.
العمل بإسلوب الفريق	وضع قوانين وقواعد لتنظيم فرق العمل. تطوير مهارات التواصل لدى العاملين. تعزيز الولاء في مكان العمل.
الإندماج الوظيفي	مشاركة الموظفين بأهداف الشركة. إجراء إستطلاعات رأي للموظفين. توفير فرص لتطوير الموظفين.
تعزيز الجدارات الجوهرية للعاملين	الممام الموظف بالمعلومات الفنية الخاصة بالوظيفة. امتلاك العاملين لمهارة اعداد خطة استراتيجية او مهارة تفاوض او مهارة العلاقات العامة. رفع جودة الإجراءات الإدارية لتطوير الموارد البشرية وبناء القدرات.
التغلب على الإغتراب الوظيفي	تنوع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف. تفعيل دور أقسام البحوث والتطور لبحث شكاوي العاملين والعمل على حلها. تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.
القضاء على الصراع التنظيبي	الحوار والتفاوض مع العاملين. إعتماد النهج الإداري السليم في العلاقات الإنسانية بعيداً عن التسلط والتشدد. التعديل الدائم في السياسات الداخلية لتقليل فرص الصراع.
القضاء على الإحساس بالإحتراق الوظيفي	تقليل ضغوط وأعباء العمل. وضع كل موظف في مساره الوظيفي المناسب له. محاولة تجنب الروتين في مجال العمل قدر المستطاع.

## (11) محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

- ركزت الدراسة الحالية على التطبيق على قطاع السكة الحديد فقط دون التطرق لأي قطاعات خدمية أخرى.
- حددت تلك الدراسة ثلاثة أمراض إدارية فقط تاركة المجال للبحث عن أمراض إدارية أخرى يمكن أن يتم تناولها.
- أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الريادة من خلال تطوير محفظة الكفاءات.
- أثر التغلب على الأمراض الإدارية في تحسين الصحة التنظيمية وتحقيق التطوير التنظيمي.
- العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الإحتواء العالي وأثرها على الأداء التنافسي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو مقدم، أروى (2014). مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس، والخليل، فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 173-174.
- إسماعيل، عمار؛ طه، مني (2020). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، (3)، 38، 291-365.
- الجبره، عمر عوض عبد الوالي (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة أطروحة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحمداني، ناهدة؛ الجميل، ريم (2011). الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير والخنساء في محافظة نينوى، المجلة الدورية للبحوث العلمية، (4)، 4.
- الصلاحت، هبه (2018). تأثير التكنولوجيا المتطورة (High Tech) على الاندماج الوظيفي (دراسة حالة: شركة غسل للبرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه، جامعة القدس.
- العبادي، ليننا؛ الشعار، اسحق (2019). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، الأردن.
- الكحلوت، عبد الفتاح (2017). دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم رسالة دكتوراه غير منشوره، أكاديمية الادارة والسياسه للدراسات العليا- البرنامج المشترك مع جامعة الاقصى بغزة - قسم الادارة.
- المسدي، عادل عبد المنعم (2014). أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، (1)، 34، 1-100.
- بوغرزة، رضا؛ حديد، يوسف؛ عبد الرحمان، ياسر (2022) أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، (7)، 1، 705-727.
- خروفة، رعد؛ عبودي، صفاء (2020). دور مبادئ إدارة الإحتواء العالي في الحد من اثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. المجلة العربية للإدارة، (3)، 40، 199-212.

- خمار، عون الله؛ صالح، زديرة (2020). نظام الحوافز وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، 1-100.
- سبع، سنية (2022). توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف، دراسة تطبيقية على العاملين بالشئون الإجتماعية محافظة الدقهلية. مجلة الشروق للعلوم التجاري، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات (14)، 110-61.
- سلامة، القرالة (2018). ممارسة إدارة الاحتواء العالي وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- شمشم، (2020). القيادة الإدارية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، العراق
- عبد الحميد، السيد (2021). دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية). المجلة العلمية للبحوث التجارية، (1)، 4، 1-14.
- عبد السلام، غادة؛ شحته، هناء (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس-دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (4)، 45، 295-438.
- عون الله، صالح؛ زديرة، خمار (2020). نظام الحوافز وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة أم البواقي. عيسى، يسري؛ الفالح، أسماء (2018). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بمستوى الاحتراق النفسي لدى معلمي ومعلمات صعوبات التعلم، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، (28)، 37، 1-23
- مبارز، أيمن (2022). دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، (4)، 2، 415-296.
- محمود، محي (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة. (1)، 41، 228-209.
- وسيم، محمد؛ حرات، شيرين؛ حنا، أمل (2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية، (1)، 34، 139-178.

## ثانياً:المراجع باللغة الأجنبية

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Ali, M. (2021). Effect of High Involvement Work System on Perceived Employees Development. *RADS Journal of Business Management*, 3(1).
- Alwan, N. A. R., & Abbood, W. A. H. (2021). The Impact of Building Core Capabilities in Development of Job Performance (An Applied Study on the Iraqi Tourism Authority), *Webology*, 18(Special issue on Management and Social Media), 391-418
- Al-Zu'bi, H. (2017). High involvement Management Practices and Their Effect In Building Development of Core Competence. *International Business Management*, 11(11), 1802-1812
- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 47(1), 235-254.
- Amanah, Ahmed,(2014). The impact of the application of the concept of total quality management in achieving the core capabilities distinctive, *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 388-410, Karballa University, Iraq.
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988) Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two step Approach ", *psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Basit, A. A. & Chauhan, M. A. H. (2017). Psychometric properties of the job engagement scale: A cross-country analysis. *Journal of Management & Research*, 4(1), 1-19
- Bavani, S., Abdullah, M. S., & Manaf, A. H. A. (2016). The influence of dimensions of job burnout on employees' commitment: A perspective of Malaysia. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 1(4), 169-178.
- Benazić, D., & Ružić, E. (2013). The relationship between job-related burnout and job satisfaction in personal selling. *Ekonomski vjesnik: Review of*

*Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 26(1), 83-91.

- Benson, G. S., Kimmel, M., & Lawler, E. E. (2013). Adoption of employee involvement practices: Organizational change issues and insights. *In Research in organizational change and development*. Emerald Group Publishing Limited.
- Çelik, A., & Damar, A. (2017). The mediating role of person organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 854-866
- Chen, Y., & Lin, Z. (2021). Business intelligence capabilities and firm performance: A study in China. *International Journal of Information Management*, 57, 102232.
- Çiftci, D. Ö. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Croweley, S. & Fan, X. (1997). Structural Equation Modeling Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Resaearch, *Journal of Personality Assessment*, 68,(3), 508-531.
- Editorial & Vaidya (2018). Core competencies meaning, *Journal of wallstreetmogo*, [www.wallstreetmogo.com/core-competencies](http://www.wallstreetmogo.com/core-competencies).
- Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114-124.
- Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698.
- Freyer, M., Formazin, M., & Rose, U. (2019). Factorial validity of the work ability index among employees in Germany. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29(2), 433-442.

- Gollan, P. J. (2006). *High involvement management and human resource line sustainability*. Handbook of business strategy, Emarled Group Publisher, 279-286.
- Habeeb, F., Altyar, A., & Khazeal, B. (2020). Impact of Green Human Resource Practices on Mosul University's Green Core Capabilities, *Journal of European Union Digital Library*,2(1),1-14.
- Ismail, H. (2020). The Impact of High Involvement Management on Employee Retention",*International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 224-233.
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.
- Khan, h. & Opera, P. & Shady, B. (2014). High involvement management and employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction, *European Journal of business and management*. 6 (31).
- Konopik, J. & Jahn, C. & Schuster, T.& Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Leonova, I. S., Pesennikova-Sechenov, E. V., Legky, N. M., Prasolov, V. I., Krutskikh, I. A., (2021). STrategic Analysis of The Motivation on Employees'Productivity: A Compension Benefit, Training and Development Persective. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-11.
- Menezes, Jones & Opera, aoz & Gray, bee, (2011). High Involvement Management, high performance work systems and well-Being, *Human relations journal*, 65(4), 419-446.
- Neamah, H. A., & Mhaibes, H. A. (2021). The Mediating Role of Managing the High Involvement Management Between Organizational Power and Negotiation StrategiesAnalytical Research of the Views of a Sample of Leaders of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 40-61

- Noruzi, A., K. Shatery, A. Rezazadeh, L.H. Shirkouhi, (2011). Investigation the Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842-847. <http://www.indjst.org>.
- Opara, O. C. (2021). The impact of employee participation in decision-making on organisational performance in Dangote Cement Plc Nigeria (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., & Songur, C. (2019). The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 18-24
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gray (2022), CoreCompetence, *International business journal*, [businessJargons.com/core-competence.html](http://businessJargons.com/core-competence.html).
- Pratt & Awati, (2022), Core Competencies, *Tech Target network*, [TechTarget.com/searchcio/definition/core-competency](http://TechTarget.com/searchcio/definition/core-competency).
- Renkema, M., de Leede, J., & Van Zyl, L. E. (2021). High-involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment. *Journal of nursing management*, 29(8), 2499-2514.-
- Schilling, M. A. (2013). Strategic management of technological innovation, *McGraw-Hill Education*, International Edition, 117.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., (2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175
- Torabi, H., & Cheshmberah, M. (2018). Determining the core capabilities of the network of collaborators in Complex Product Systems R&D outsourcing (Case study: An industrial organization). *Modiriat-e-farda*, 54(54), 57.
- Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386-405.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational

performance: The mediating roles of jobsatisfaction andwell-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.

Yang, C. (2015). The integrated model of core competence and core capability, *Total Quality Management*. ,26, 173–189

Yıldız, İ. G. (2021). The Role of Organizational Learning in Conflict Management. *Business Management and Strategy*, 12(2), 50-65.

Zaytoun & Talib, (2019). Management of high involvement and its impact on The Reinforcement of Psychological Capital Analytical Study for a Sample of Faculty members in Some Iraqi Universities and Colleges, *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27 (3).

## الملاحق

## إستمارة الإستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية (دراسة تطبيقية)، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتناع بها أو تطبيقها من (0) إلى (5)، حيث يعني الرقم (0) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق، بينما يعني الرقم (5) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر أو مطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة 0 حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوفير أو الإقتناع أو التطبيق للعناصر التالية:

مدى الحدوث/الإقتناع						العبارات
5	4	3	2	1	0	1- يتم تقدير الحوافز المادية على أساس الأداء المتميز.
5	4	3	2	1	0	2- تتم الترقية بناء على الكفاءة
5	4	3	2	1	0	3- لدى دراية كاملة بنظام الرواتب والأجور المعتمد به العمل.
5	4	3	2	1	0	4- تميز الإدارة العليا بين العامل المجد والمتسبب في عمله.
5	4	3	2	1	0	5- تشجعي الإدارة العليا مادياً ومعنوياً عن القيام بعمل إضافي أو تقديم أفكار إبداعية جديدة.
5	4	3	2	1	0	6- تنسجم البرامج التدريبية مع التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
5	4	3	2	1	0	7- تحرص المنظمة على إدخال أساليب تدريبية حديثة وفعالة.
5	4	3	2	1	0	8- تخضع البرامج التدريبية إلى تقييم مستمر من قبل المنظمة.
5	4	3	2	1	0	9- أشارك في البرامج التدريبية ذات الأفكار الإبداعية لصفل مهارات وإمكانيات في العمل.
5	4	3	2	1	0	10- امتلك الحرية الكافية في أداء عملي ومناقشته أفكاره مع الإدارة العليا.
5	4	3	2	1	0	11- أقدم اقتراحات واستفسارات للإدارة العليا بدون تردد.
5	4	3	2	1	0	12- لدى صلاحيات لحل معظم المشاكل التي تواجهني دون الرجوع للإدارة العليا
5	4	3	2	1	0	13- تتمتع الإدارة العليا بقدر كبير من الشفافية للإعلان عن أي قرار جديد والاستمتاع لأراء المرؤوسين.
5	4	3	2	1	0	14- أشارك في فرق العمل بشكل مستمر لإنجاز مهام العمل
5	4	3	2	1	0	15- تتماشى أهداف فرق العمل مع الرغبات الشخصية لأعضاء الفريق.
5	4	3	2	1	0	16- كل عضو في فرق العمل يقوم بعمله على الوجه الأكمل.
5	4	3	2	1	0	17- استثمر كل طاقتي لتحقيق أهداف المنظمة

5	4	3	2	1	0	18- لا أشعر بالوقت أثناء العمل.
5	4	3	2	1	0	19- أشعر بالفخر تجاه عملي.
5	4	3	2	1	0	20- لدى يقين بجودة خدمات الهيئة ومنتجاتها .
5	4	3	2	1	0	21- تشجعي الإدارة العليا على الاهتمام بكل كبيرة وصغيرة في محيط عملي.
5	4	3	2	1	0	22- هناك تدفق حر للمعلومات داخل الهيئة.
5	4	3	2	1	0	23- أتبادل مع زملائي المعارف الجديدة بصورة مستمرة.
5	4	3	2	1	0	24- تعقد الإدارة إجتماعات لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.
5	4	3	2	1	0	25- لدى مهارة حل مشكلات العمل التي تواجهني أو تواجه زملائي.
5	4	3	2	1	0	26- أتقبل إنتقادات رؤسائي طالما في صالح العمل.
5	4	3	2	1	0	27- لدى مهارة تنظيم وإدارة الوقت عند أداء العمل.
5	4	3	2	1	0	28- لدى القدرة على إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد.
5	4	3	2	1	0	29- لدى القدرة على إنجاز العمل المطلوب بإسلوب إبتكاري.
5	4	3	2	1	0	30- أستطيع التعامل مع التكنولوجيا الحديثة لأداء العمل بشكل أسرع.
5	4	3	2	1	0	31- اشعر بإفتقار تقارير الأداء للموضوعية.
5	4	3	2	1	0	32- أشعر بعدم العدالة عند توزيع الجوائز.
5	4	3	2	1	0	33- يتدخل مديري المباشر في عملي بشكل كبير.
5	4	3	2	1	0	34- تنتشر الصراعات الداخلية بين العاملين داخل الهيئة.
5	4	3	2	1	0	35- تقوم الإدارة بحل الصراع عن طريق القوة والسيطرة.
5	4	3	2	1	0	36- تتجنب الإدارة مناقشة من تختلف معهم في الآراء.
5	4	3	2	1	0	37- أشعر بالإحباط لتعطيل جهودى المتعلقة بالإبداع.
5	4	3	2	1	0	38- ساعات العمل الطويلة والملل من العمل يبطن الإنجاز.
5	4	3	2	1	0	39- لا أشعر بالإنسجام مع زملائي في العمل.
5	4	3	2	1	0	40- أشعر باللامبالاة وعدم القدرة على التفاني في العمل.

مع الشكر  
الباحثة

## The Impact of High Involvement Management Practices in Eliminating Administrative Diseases by Enhancing Core Competencies (an empirical study)

Dr. Eman Fesal Elsaidawy

### Abstract

This study aimed to measure the impact of High Involvement Management Practices in eliminating Administrative Diseases by enhancing Intrinsic competencies. The validity of the indicators used to measure the variables, as well as the analysis of the direct and indirect relationships between the research variables. The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a positive significant effect of high Involvement management practices on the core competencies of employees, and the presence of a direct negative moral effect of high Involvement management practices in administrative diseases (job alienation, organizational conflict, job burnout), in addition to the presence of an effect Indirect negative significant of high Involvement management practices in administrative diseases (job alienation, organizational conflict, job burnout) through the mediating role of core competencies, and the most influential high Involvement management practices in administrative diseases with the presence of core competencies as a mediating variable is: positive motivation, then Modern training methods, followed by functional integration, participation in decision-making, and finally team work.

### Keywords

Involvement management practices, core competencies, job alienation, organizational conflict, job burnout.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

السعداوي، إيمان فيصل السيد (2022). أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية (دراسة تطبيقية). مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 59(6)، 131-189.

جميع حقوق الطباعة والنشر والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2022

