



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (23) – العدد الثالث – يوليو 2022



دور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي
(دراسة ميدانية علي العاملين بجامعة 6 أكتوبر)

*The Role of High-Involvement Management Practices in
Enhancing Job Embeddedness*
**A Field Study on the Employees of October 6
University**

دكتورة

نهي مجدي كامل الشعراوي

مدرس بكلية التجارة وإدارة الاعمال

جامعة المستقبل

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

الملخص:

هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها {المشاركه في اتخاذ القرارات، تطوير المعرفه، مشاركة المعلومات، الحوافز والمكافآت} علي الرسوخ الوظيفي بأبعاده {المواءمة، الروابط، التضحية} وقد تم تطبيق الدراسة في عينة من العاملين بجامعة 6 أكتوبر شملت (351) مفردة من العاملين بالجامعة. وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه يمكن الإستفادة من أليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة 6 أكتوبر عينة الدراسة. وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة قيام العينة المبحوثة وبالإفادة من أصحاب الخبرة و بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي وبما يعزز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة .

الكلمات الأفتتاحيه: الأحتواء العالي- الرسوخ التنظيمي.



Abstract:

The study aimed to show the extent of the impact of high Involvement management with its dimensions (decision-making power, information possession, revenue sharing and knowledge possession) on job embeddedness with its dimensions (alignment, ties, sacrifice). Where the sample size was 351 individuals of university employees. The researcher reached a set of conclusions, the most important of which is that it is possible to benefit from the mechanisms and dimensions of high inclusion management for the purpose of enhancing the career stability of the employees at the University of 6 October, the study sample. One of the most prominent recommendations of the study was the necessity of the researched sample, benefiting from the experts, building an integrated model for applying the concepts of high containment management in a way that enhances the job consolidation of the employees of the university under study.

- المقدمة:

لقد أصبحت البيئة شديدة التنافسية هي الصفة الغالبة على محيط المنظمات في هذه الأيام، مما جعلها تشكل أحد الأهداف الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات الكبيرة للمنظمات، وبات رأس المال البشري يشكل أحد أهم مقوماتها، وأساساً لنجاح أعمالها وإستمراريتها.

ويعد سلوك العاملين ومدى تقبلهم واستيعابهم وتنفيذهم للقرارات المتخذة من قبل الإدارات العليا من أهم ما تطمح اليه المنظمات الحديثة من أجل مواكبة التطورات السريعة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة عالية والعمل على كسب موارد بشرية ذات قدرات إدراكية ومعرفية عالية. لذلك نلاحظ بروز مفهوم جديد من مفاهيم إدارة الموارد البشرية الا وهو إدارة الاحتواء العالي من خلال ابعاده وهي قوة المشاركة بالقرار، وتطوير المعرفة، ومشاركة المعلومات والحوافز والمكافآت، بهدف تعزيز القدرة والقابلية للعاملين. ومن اهم المفاهيم التي يمكن دارستها لغرض تحقيق تفوق المنظمات في أداء مهامها والتغلب على منافسيها هو مفهوم الرسوخ الوظيفي بأبعاده (المواءمة ، الروابط، التضحية) التي من شأنها فيما لو تم تعزيزها لدى المنظمات بمختلف أنواعها ستؤدي الى تحقيق رضا العاملين ، لذلك تسعى المنظمات باستمرار عن طرق جديدة للحفاظ على أفضل العاملين لديها لأن دوران العمل يؤدي إلى تكاليف كبيرة تتحملها المنظمة لكل العاملين الذين يتركون العمل لديها ومن أمثلتها تكاليف التوظيف وتكاليف الإنتاج وتكاليف التدريب للعمالة الجديدة... ومن أولويات الإدارة العليا بالمنظمات المحافظة على العاملين وقد أظهرت العديد من البحوث إن زيادة الاهتمام بالرسوخ الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء .

وذكر كل من (عبودي، 2020) إن الرسوخ الوظيفي يعتمد على تشجيع الموظف على البقاء في المنظمة وإن القيم الشخصية للعامل وأهدافه الوظيفية يجب أن تتناسب مع الخطط المستقبلية للمنظمة وثقافتها التنظيمية والظروف البيئية المحيطة بالعامل، فكلما زادت أدى ذلك إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وبوظيفته.

وبناءً على ما سبق تحاول الباحثة في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي والرسوخ الوظيفي، في محاولة لوضع تصور واضح لتلك العلاقة، واستكمالاً لجهود



الباحثين السابقين في هذا الإطار، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على جامعة
6 أكتوبر محل الدراسة.

– أدبيات الدراسة:

- الإدارة بالاحتواء العالي:

أشار (محمود ، 2021) بأن إدارة الاحتواء العالي هو جهد يحركه مجموعة ممارسات تستهدف المديرين والمستشارين. مثل معظم المبادرات التي تتضمن إشراك الموظفين في الجوانب الرئيسية لصنع القرارات التي كانت من اختصاص الإدارة تقليدياً. وما يميز ممارسات عمل الاحتواء العالي عن المبادرات انها توفر للموظف فوائد زيادة القوة لاتخاذ القرارات والحصول على المعلومات المهمة وعرض العوائد التي تربط أداء الفرد بالنتائج التنظيمية والمهام ذات الصلة بالمعرفة. ويمثل احتواء العاملين مجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة والدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها. وقد أدت سياسة احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق قيمة ناجحة في العديد من المنظمات (بلقرع ، 2021). وقد عرفت (محمود، 2021) إدارة الاحتواء العالي على انها مجموعه من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم. وأشار(عبودي، 2020) بان المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عال باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية وبالالاتجاه نفسه فان إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة ممارسات تركز على عملية صنع القرار للموظف، والطاقة، والحصول على المعلومات، والتدريب، والتحفيز. وقد اتسع نطاق الممارسات المدرجة في نظام الاحتواء العالي

وشملت ممارسات الأحتواء العالي ما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

بين (محمود، 2021) بأن مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار تعمل كأداة إدارية لتحسين الرسوخ الوظيفي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والمديرين، حيث ان اتخاذ القرار: هو اصدار حكم معين، كما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، بعد الفحص الدقيق للبدائل

المتاحة التي يمكن اتباعها وبمعنى آخر : هو عملية اختيار بين البدائل المختلفة المتاحة (الشاويش، 2008) ومن هنا ترى الباحثة ان عملية اتخاذ القرار هي تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكله معينه من خلال استجابة المدراء للفرص والتهديدات التي تواجههم وتحليل الخيارات واتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية. وان احتواء الموظفين باتخاذ القرارات تساهم بخلق قيمة في العديد من المنظمات الناجحة.

- تطوير المعرفة:

بدأت تتضح معالم المجتمع المعرفي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث بدأ الأفراد بالتوجه الى انتاج وتبادل قدر كبير من المعرفة الملتصقة مع بعضها البعض (Congealed Knowledge) وقدرًا قليلًا من الموارد المادية بعد ان كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية كثيرة متلاصقة مع بعضها ولكنها لا تملك قدرًا كبيرًا من المعرفة (Zayton, 2019).

- المشاركة في المعلومات:

ان نظام المعلومات عامل أساس للتسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في اية منظمة ولكنه حاسم ومهم جدا في أنظمة الاحتواء العالي، ان العديد من مستويات الهرم التنظيمي ودعم الموظفين توفر القدرة للأفراد على التسيق وادارة أنفسهم، مثال ذلك خلق الشبكات بين الحاسبات جعل من السهل هيكله المنظمات ذات الاحتواء العالي (عبودي ، 2020)

- الحوافز والمكافآت:

وتعني تقديم (اعطاء) العوائد للعاملين من اجل ان يبذلوا جهود اضافية لغرض تحسين (تطوير) الرسوخ الوظيفي. اذ تعد العوائد المكون الاساس في معادلة الاحتواء العالي، ذلك لان عطاء العوائد للعاملين تجعلهم يستخدمون قوتهم، معلوماتهم، معرفتهم، لصالح المنظمة. وهي ايضا تعني مكافأة العاملين على بذل جهودهم في سبيل تعزيز الأداء التنظيمي. وتضمن المكافآت استخدام العاملين لقوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح المنظمة (عبد السلام، 2021) ويشير ما سبق إلى أن تنمية الأحتواء العالي لدى العاملين يتطلب تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وحصولهم على القوة للمشاركة بها، وعلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب من أجل المساهمة في مساعدة



المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك حصولهم على المكافآت المناسبة من أجل تحفيزهم على العمل.

- ممارسات الاحتواء العالي:

تتمثل ممارسات الاحتواء العالي بإيجاد أو اعتماد الاحتواء العالي والاداء العالي بين العاملين إذ تتراوح تلك الممارسات بين اختيار الاشخاص المناسبين للمنظمة والالتزام بالتدريب وتطوير المهارات، واعتماد نظم العمل الفرقية، والامن الوظيفي وكذلك نظم الدفع التي تعتمد الحوافز. تعمل منظمات الاعمال في الوقت الحالي في بيئة شديدة التغير ونتيجة لذلك فان قادة التحديات البيئية اخذوا على عاتقهم اعادة توجيه منظماتهم وغيروا اهتماماتهم وتحول تركيزهم من مراقبة العائد على الاستثمار الى مراقبة العائد على العملاء، ومن التأكيد على معدلات الانتاجية الى التأكيد على عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق اهداف مالية قصيرة الاجل الى ارضاء العاملين من خلال توفير فرص طويلة الاجل لهم. ان المنظمات اليوم اخذت تحقق التغير الثقافي لا عن طريق الصدفة، بل من خلال اعتماد استراتيجية محدودة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس.

(Rogers & Ferketish, 2003:2) ولذا، فإن ممارسات الاحتواء العالي تكمن في ايجاد الاحتواء العالي والاداء العالي ونشرهما او اشاعتهما بين العاملين . إذ تتراوح تلك الممارسات بين اختيار الاشخاص المناسبين للمنظمة والالتزام بالتدريب وتطوير المهارات، واعتماد نظم العمل الفرقية، والامن الوظيفي، ونظم الدفع التي تعتمد الحوافز .
-الرسوخ الوظيفي:

عرف كل من (Cox and et.al, 2016) الرسوخ الوظيفي بأنه طريقة غير مباشرة لخفض تكاليف دوران العمل لذلك تسعى المنظمات إلي زيادة العمل على انتماء العاملين وثقتهم التنظيمية بها، ويشير الرسوخ إلي:

- الروابط مع الأفراد وفرق العمل.
- المواءمة وانسجام الفرد مع الوظيفة والمنظمة والمجتمع.
- المنافع والتضحيات التي سوف تعود على الموظف إذا ترك العمل

كما عرف (الزيادي، 2020) الرسوخ الوظيفي بأنه «درجة ارتباط العامل بوظيفته والاحتفاظ بها واحساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية وإن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها كما ينمي لديه روابط رسمية وغير رسمية بمجال العمل»

كما عرف كل من (Crossley and Others, 2007) الرسوخ الوظيفي بأنه يتضمن بُعدين، وهما:

البُعد الأول: الرسوخ الوظيفي داخل العمل (On-the-Job) ويسمى الرسوخ التنظيمي ويتعلق بكيفية ارتباط العامل مع المنظمة وزملائه.

أما البُعد الثاني: (الرسوخ الوظيفي خارج العمل) (off- the-job) ويسمى الرسوخ المجتمعي ويتمثل بارتباط العامل بالمجتمع الذي يعيش فيه والتزاماته تجاه الأسرة والمجتمع.

بينما يرى (Yao and Others, 2020) و (Mitchell and Others, 2020) أن الرسوخ الوظيفي يعبر عن مدى انتماء العاملين بالمنظمة ومدى ارتباطهم واتصالهم بعملهم الأمر الذي يجعل من الصعب عليهم ترك العمل بالمنظمة.

كما تناول كل من (Mallol; Holtom and lee, 2012) أبعاد الرسوخ الوظيفي كما يلي:

- المواءمة: هي التوافق المدرك للعامل على أن تكون قيم الفرد الشخصية وأهدافه المهنية وخطته المستقبلية مواءمة مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته المباشرة مثل (المعرفة الوظيفية - المهارات - القدرات....)، وإن الأفراد ينظرون أيضاً إلى مدى تناسبها مع المجتمع والبيئة. وتوصلت دراسة كل من (Villanova; Bernardin Johnson and; Duhmus 2018) إلى أن عدم الاهتمام بالمواءمة التنظيمية والمجتمعية يؤدي إلى زيادة دوران العمل.



- الروابط: هي العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والمنظمة والأفراد الآخرين، فالروابط المجتمعية والتنظيمية تؤدي إلى تفاعل ومشاركة والتزام العاملين بالعمل في المنظمة والبقاء فيها
- التضحية: هي المنافع المادية والمعنوية التي سيفقدها العامل عند ترك وظيفته أو هي التكلفة النفسية والاجتماعية والمادية التي يتحملها نتيجة ترك العمل بالمنظمة والمجتمع ويترتب علي ترك الوظيفة خسائر متعلقة بالعمل مثل الزملاء والراتب والمعاش وإما الخسائر المتعلقة بالمجتمع مثل التخلي عن وسائل نقل مريحة والعلاقات الاجتماعية.

- الدراسات السابقة

-الدراسات التي تناولت الإدارة بالإحتواء العالي :

جدول رقم (1):

الدراسات التي تناولت ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي

المؤلف	السنة	الهدف من الدراسة	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة
Ali. M.	2021	تحديد تأثير نظام العمل عالي المشاركة على الموظف المدرك التنمية.(ED)	تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان جيد التنظيم. مجموع 175 استبيانات تم تداولها وسط المستجيبين لأربع شبكات خلوية عملاقة وهي Ufone و Telenor و Jazz، و Zong	النتيجة تشير إلى أن نظام العمل عالي المشاركة تأثير إيجابي كبير على تطوير الموظفين.
Jiang, K.,	2021	فحص كيفية تفاعل العوامل	. اختبرنا الفرضيات باستخدام عينة من 156	أشارت النتائج، المستندة إلى الانحدار اللوغاريتمي

<p>ذو التأثير المختلط والنمذجة المتقاطعة، إلى أن تجربة العمال الأكبر سنًا في (HIWPs) إدارة الأحتواء العالي كانت لها علاقة سلبية مع نيتهم التقاعد.</p>	<p>موظفًا تبلغ أعمارهم 50 عامًا</p>	<p>الشخصية والمتعلقة بالعمل والبيئة للتأثير على قرارات التقاعد للعمال الأكبر سنًا. ودور تأثير نظام العمل عالي المشاركة.</p>		<p>et al</p>
<p>وجدت هذه الدراسة أن الشخصية الاستباقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي وصياغة الوظيفة توسطت في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي، وكان التأثير غير المباشر للشخصية الاستباقية على الأداء الإبداعي من خلال صياغة الوظائف مهمًا عندما كانت أنظمة العمل عالية المشاركة منخفضة ولكن ليست عالية</p>	<p>أجريت الدراسة على 346 موظفًا ومشرفيهم في 27 شركة عالية التقنية في الصين.</p>	<p>ربط الشخصية الاستباقية بالأداء الإبداعي: دور صياغة الوظائف والأحتواء العالي والمشاركة</p>	<p>2020</p>	<p>Li, H., Jin, H., & Chen, T.</p>



تحدد الدراسة عالمية ممارسات العمل عالية المشاركة في التخفيف من إرهاق الممرضات وتسلط الضوء على الدور المهم للتمكين النفسي كمتغير توضيحي. بالإضافة إلى ذلك، يعد دعم الزملاء أمرًا مهمًا ولكنه مستقل توقع نضوب الممرضات.	تم جمع بيانات المسح من عينة كبيرة من الممرضات في كندا (العدد = 2174).	تبحث هذه الورقة في نموذج وساطة خاضعة للإشراف حيث يُزعم أن ممارسات العمل عالية المشاركة تقلل من إرهاق الممرضات عبر التمكين النفسي ومن المتوقع أن يؤدي دعم الزملاء إلى تلطيف الدور الوسيط للتمكين النفسي في ارتباط ممارسات العمل عالية المشاركة	2021	Kilroy, S., and et,al
تكشف النتائج أن أنظمة العمل عالية المشاركة (HIWS) مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الفريق، ليس فقط بشكل مباشر، ولكن أيضًا بشكل غير مباشر من خلال آلية وساطة متسلسلة لمناخ المشاركة والقيادة المشتركة	تم على مجموعة بيانات تتكون من 668 موظفًا من 112 فريقًا في 41 منظمة في الصين.	تبحث هذه الدراسة في آثار أنظمة العمل عالية المشاركة (HIWS) على إبداع الفريق من حيث نظرية القدرة - الدافع - الفرصة ونموذج المدخلات والعملية والمخرجات للفريق.	2020	song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L
كشفت النتائج أن ممارسات العمل عالية	استخدام مجموعة بيانات المسح الأوروبي السادس	الغرض من هذه الدراسة هو فحص	2021	Färber, A. S.,

<p>المشاركة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة. لم يتم العثور على اختلاف بين البلدان في معاملات المكافأة وفرص التقدم، مما يعني أن هذه الأبعاد تؤثر على المشاركة بشكل مماثل في جميع أنحاء أوروبا. لا يمكن دعم هذا لأبعاد القرار وخط العرض والمعلومات. لم يتفاعل توازن الحياة المهنية ومتطلبات الوظيفة النفسية مع العلاقة المحورية.</p>	<p>لظروف العمل من عام 2015. تضمنت عينة الدراسة 721 من المتخصصين والفنيين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من 26 دولة أوروبية. تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل نموذج مختلط متعدد المستويات.</p>	<p>العلاقات بين تصورات متخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لممارسات العمل عالية المشاركة، ومشاركتهم في العمل، والتوازن بين العمل والحياة، ومتطلبات العمل النفسية. يتم اختبار ما إذا كانت العلاقة البؤرية موجودة بالمثل بين الدول الأوروبية</p>		<p>and Nazneen Islam, R</p>
<p>تشير النتائج إلى الرضا العام للموظفين حول تطبيقات LM المستمرة، لا سيما فيما يتعلق بالعمل في فرق وحل المشكلات الجماعية وآليات الاتصال. كما وجد أن هذه النتائج الإيجابية</p>	<p>حقيقاً لهذه الغاية، أجريت 20 مقابلة منظمة مع موظفي الشركة والبيانات تم تحليلها نوعياً وكمياً.</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية نظام الإدارة الرشيق تم تصميمها وتنفيذها في مصنع تركي تابع لشركة إنتاج متعددة الجنسيات فيما يتعلق بتوافر ممارسات الموارد</p>	<p>2020</p>	<p>İzci, B</p>



تم تحقيق الممارسات في الغالب من خلال دعم سياسات وهياكل الموارد البشرية المحددة بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية الخاصة		البشرية التمكينية والعمل عالي المشاركة		
وسع هذا البحث، البحث النظري حول تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة، ويستكشف الآلية والأهمية العملية لاعتماد المنظمة لممارسات الموارد البشرية الفعالة لتعزيز السلوك الاستباقي.	من خلال تحليل 328 من بيانات الاستبيان، أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة تعزز الاستباقية السلوك، وتحقق هذه العملية من خلال التأثير الوسيط للازدهار في العمل.	يعتمد هذا البحث على نظرية تقرير المصير، ويركز على كيفية المشاركة العالية يمكن أن تعزز ممارسات الموارد البشرية السلوك الاستباقي للموظف.	2021	Ming Shu Chen1, Junrong Wang1,
وجود عالقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود عالقة تأثير معنوية بين (المكافآت) إلى هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات. والرشاقة التنظيمية.	بالتطبيق على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية،	2021	محمود .مي مرعي
حقق تطبيق الإدارة الرشيقة بمستوى متوسط، ومستوى	دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان وزعت على	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة	2021	بلقرع فاطنة, بن

يحيى نجات جوال و محمد السعيد	الرشيقة على تحقيق الاجتواء العالي للعاملين	عينة عشوائية من (70) عامل، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (290) عامل.	توافر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين متوسط هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية
---------------------------------------	--	--	---

-الدراسات التي تناولت الرسوخ الوظيفي:

جدول رقم (2):

الدراسات التي تناولت الرسوخ الوظيفي

المؤلف	السنة	الهدف من الدراسة	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة
Park, I. J., et.al .	2021	الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الأمن الوظيفي على استبقاء الأطباء، مع الرضا الوظيفي والدمج الوظيفي كوسيط	أجريت دراسة تجريبية على الأطباء العاملين في المستشفيات العامة في باكستان. تم جمع البيانات من المستشفيات العامة المختارة باستخدام استبيانات شبه منظمة.	وأكدت النتائج العلاقات المباشرة والوساطة. وبالتالي، يتم دعم كل فرضيات هذه الدراسة. تشير النتائج إلى أن الأمن الوظيفي يمكن أن يحسن استبقاء الأطباء. علاوة على ذلك، يلعب الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي أدوارًا حاسمة في التوسط في العلاقة المباشرة.
Cope and et.al	2017	معرفة أثر الرسوخ الوظيفي المجتمعي وتوفير العمالة للمشاركة في العمل	اجريت الدراسه علي 3 شركات من المجتمع الأمريكي	وتوصلت الدراسة أنه يوجد تأثير للرسوخ الوظيفي المجتمعي على الاستمرار



في العمل وزيادة المشاركة فيه.				
وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في زيادة الرسوخ الوظيفي وتحسين أداء العمل	عينة الدراسة مكونة من 197 مفردة من الصين	والتي اختبرت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الرسوخ الوظيفي والأداء	2016	Tian and et.al
وتوصلت الدراسة إلى أن كلما ارتفع مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين الذين لديهم ثقة تنظيمية عالية تؤدي إلى الانخراط والانضباطي العمل والعكس.	عينة من 353 ممرضة عبر استبيان عن طريق الإنترنت	وتهدف إلى معرفة أثر الرسوخ الوظيفي على الانضباط في العمل والثقة التنظيمية	2016	Marasi; Cox and Bennett
. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه بالمقارنة مع مندوبي التأمين بشركة فوبون المندمجة حديثاً، وجد أن مندوبي التأمين بشركة نان شان يتعرضون لضغوط وظيفية أعلى، مع انخفاض الرسوخ الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ان للرسوخ الوظيفي دور هام	298 من مندوبي التأمين العاملين في مؤسستين رئيسيتين للتأمين على الحياة في تايوان	تأثير الرسوخ الوظيفي، والتوجه نحو الهدف على الضغط الوظيفي،	2016	Cheng& Jung-Nung)

في تخفيف الضغط الوظيفي.				
تضمنت النتائج تأثيراً سلبياً كبيراً لعائق التمويل على نمو العمالة وبالتالي نمو الشركة. خاصة عند أدنى مستوياتها. بالإضافة إلى ذلك، فإن عقبات أنظمة التمويل وتنظيم العمل والعمل لها تأثير سلبي كبير على نسبة الموظفين الدائمين في القوة العاملة في الشركة.	استخدمت هذه الدراسة بيانات مسح البنك الدولي للمؤسسات لفحص تأثير عقبات الأعمال المتعلقة بالتمويل وتنظيم العمل والقوى العاملة غير الماهرة على نمو الشركة وعلى استقرار التوظيف، المقدرة بنسبة الموظفين الدائمين إلى القوى العاملة غير الدائمة في دول شرق آسيا والمحيط الهادئ	علاقة الاستدامة الاقتصادية ارتباطاً وثيقاً بنمو الشركة واستقرار التوظيف، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة لوضعي السياسات وقادة الأعمال.	2020	Jeong, W. J., & Jung, S. C.



<p>تظهر النتائج أن القادة التحوليين يعززون النجاح الوظيفي المتصور. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين القيادة التحولية والنجاح الوظيفي المتصور يتم توسطها بشكل متسلسل من خلال التكيف الوظيفي والدمج الوظيفي.</p>	<p>تم استخدام المنهج الكمي لهذه الدراسة. تم جمع البيانات من 469 ممرضة تعمل في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم اختبار الفرضيات باستخدام الهيكلية نمذجة المعادلة</p>	<p>إعطاء نظرة ثاقبة للتفاعل بين القيادة التحولية والنجاح الوظيفي المتصور من خلال دراسة التأثيرات غير المباشرة من خلال الوساطة التسلسلية للوظيفة</p>	<p>2020</p>	<p>Al- Ghazali, B. M</p>
<p>كان لكل من الشغف المتناغم والهوس تأثير غير مباشر على دمج الوظيفة من خلال المشاركة في العمل. خفف الإشراف المسيء فقط التأثير غير المباشر للعاطفة الوسواسية على الاندماج الوظيفي من خلال المشاركة في العمل. تم اقتراح نموذج جديد بناءً على النتائج التي توصلنا إليها لشرح العوامل التي تساهم في دمج الوظيفة.</p>	<p>أشارت بيانات 278 موظفًا بدوام كامل في الفندق إلى أن الشغف المتناغم لا يرتبط بالدمج الوظيفي.</p>	<p>قامت الدراسة الحالية بسد هذه الفجوة البحثية والتحقيق في الارتباطات بين الشغف الوظيفي والمشاركة في العمل والإشراف المسيء والرسوخ الوظيفي.</p>	<p>2021</p>	<p>Park, I. J., and et.al</p>

تظهر النتائج أن الرسوخ الوظيفي له تأثير إيجابي على الإبداع وكذلك دور الوسيط بين القيادة الأخلاقية والإحسان والإبداع. علاوة على ذلك، ترتبط المرحلة المهنية للموظفين بشكل إيجابي لتضمين الوظيفة والإبداع.	تم تطوير استبيان مسح مزدوج وتوزيعه لتقييم متغيرات البحث التي تستهدف المديرين وظيفية مطاعم في دولة نامية	تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة الأبوية وإبداع الموظف في صناعة السياحة والضيافة	2021	Khorakian, A., et.al
---	---	---	------	----------------------

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

في إطار العرض السابق للدراسات السابقة والمحاوير التي ركزت عليها هذه الدراسات، يمكن استخلاص ما يلي :

-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

دلت الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها :

1- صياغة الإطار النظري للدراسة، والإثراء المعرفي للباحثه .

2- المساعدة في بلورة مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها .

3- مساعدة الباحثة في تصميم أداة الدراسة (قائمة الإستبيان).

4- توجيه الباحثة نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة

-أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة :

يمكننا القول بأن هذه الدراسة إتسمت بمجموعة من الخصائص التي جعلتها تتميز عن باقي الدراسات السابقة ، ومن هذه الميزات ما يلي :



- 1- تميزت هذه الدراسة بإختيارها المجتمع الذي طبقت عليه، حيث تم إختيار عينة التطبيق، ومكان الدراسة : العاملين بجامعة 6 أكتوبر، أحد أهم الجامعات الخاصة علي مستوى التعليم الخاص بجمهورية مصر العربية ، والتي تمثل أحد أهم القطاعات بالمجتمع المصري، لذا يتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة
- 2- تناولت الدراسة الحالية دور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي علي الرسوخ الوظيفي، وهذه العلاقة لم تتناول مسبقا في حدود علم الباحثة في الدراسات السابقة .
- 3- تساهم هذه الدراسة في تزويد المكتبة العربية بمصدر جديد يتعلق بدور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تحقيق الرسوخ الوظيفي
وعليه فيمكن توضيح الفجوة البحثية بهذه الدراسة عن الدراسات السابقة كمايلي:

نتائج الدراسات السابقة :

- أظهرت الدراسات المتعلقة بممارسات الإدارة بالإحتواء العالي أهميتها بالنسبة للمنظمات كونها تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، كذلك تحسين مناخ العمل الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والقدرة على إدراك الظروف البيئية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- أكدت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت الرسوخ الوظيفي على أهميته في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير الإبداع المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي
الفجوة البحثية :
- هناك ندرة كبيرة في الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي والرسوخ الوظيفي، والدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه.
- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
- إن الدراسات السابقة لم تتفق على نتائج موحدة وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف البيئة التي أجريت بها أو القطاع الذي أديرت به، وهذا ما يعزز الحاجة لدراسات أكثر في هذا المجال.
الدراسة الحالية:
- سوف تتناول الدراسة الحالية بالبحث والتحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي، والرسوخ الوظيفي على النحو التالي:

■ التعرف على واقع توافر أبعاد ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي بجامعة 6 أكتوبر محل الدراسة.

■ التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي وأبعاد الرسوخ الوظيفي

■ اختبار الأثر المباشر وغير مباشر لإدارة الاحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي بجامعة 6 أكتوبر محل الدراسة.

- الدراسة الاستطلاعية:

في إطار تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وتكوين الفروض؛ قامت الباحثة بدراسة استطلاعية للوقوف على مدى تطبيق الإدارة لممارسات الاحتواء العالي ، ومدى تأثير ذلك علي الرسوخ الوظيفي للعاملين بجامعة 6 أكتوبر.، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية ، ومن خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع العاملين والمديرين في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك بعض المديرين من الإدارة العليا وأيضاً بعض من الهيئات المعاونة ، للوقوف على المشكلات الواقعية والتي تؤثر على ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي ، وأيضاً علي الرسوخ الوظيفي، وعن الكيفية التي تتم بها الممارسات الإدارية في هذا المجال، بالإضافة إلى تكوين فكرة مبدئية عن مشكلة الدراسة، وتحديد متغيراته وفروضه، وقد تم ذلك عن طريق عقد مقابلات شخصية منظمة ومحددة مع عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، وقد بدى للباحثة أن هناك عدم وضوح وأحياناً عدم فهم لمصطلحات الدراسة كالإدارة بالإحتواء العالي ، مفهوم الرسوخ الوظيفي في مختلف المستويات الإدارية .، وقد بلغ حجم العينة الاستطلاعية التي تم إجراء المقابلات معها 50 مفردة لكلا من المديرين، والعاملين ، وأعضاء هيئة التدريس للتعرف على مدى إلمامهم بالمفاهيم الأساسية التي تتناولها الدراسة، وذلك كما يبين الجدول التالي:



جدول رقم (4):

نتائج المقابلات فيما يخص إمام العاملين بالموضوع محل الدراسة

غير موافق		موافق		عينة العاملين	العبارات
%	العدد	%	العدد		
80%	40	20%	10	50	امتلك الحرية الكافية في أداء عملي ومناقشة أفكاره مع الإدارة العليا
70%	35	30%	15	50	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي للإدارة العليا دون تردد
80%	40	20%	10	50	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح
90%	45	10%	5	50	توفر الجامعة المعلومات بالتوقيت الذي يتلاءم والاحتياج لها
76%	38	24%	12	50	يوجد توافق بيني وبين زملائي في العمل
70%	35	30%	15	50	أشعر بالتوافق مع ثقافة الجامعة التي أعمل بها
8%	4	92%	46	50	لدي رعاية صحية مناسبة مقدمة من الجامعة التي أعمل بها
84%	42	16%	8	50	يحترموني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة والمعلومات التي حصل عليها، ومن خلال مجموعة الأسئلة التي وجهتها لباحثيها للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة في الجامعة محل الدراسة، فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الظواهر الدالة على عدم الفهم الكامل لممارسات الإدارة بالإحتواء العالي، وكذلك مفهوم الرسوخ الوظيفي وذلك على النحو التالي:

▪ عدم إدراك العاملين بالجامعة محل الدراسة بمفهوم ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي بنسبة

تتراوح ما بين (70% - 80%)

▪ أكد 80% انهم لايملكون الحرية الكافية في أداء عملهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا

▪ أكد 70% انهم لايقدمون اقتراحاتهم واستفساراتهم للإدارة العليا .

▪ أكد 80% من عينة الدراسة الاستطلاعية أنهم لا يحصلون على المعلومات بشكل دقيق.

▪ يشعر 90% من عينة الدراسة الاستطلاعية بعدم حصولهم على المعلومات في التوقيت

المناسب.

- يتعرض 76% من عينة الدراسة الاستطلاعية إلى أنه في بعض الأحيان لا يوجد توافق بينهم وبين الزملاء في العمل.
- 70% لايشعرون بالتوافق مع ثقافة الجامعة
- 92% من العينة يحصلون على نظام الرعاية الصحية المعمول به في الجامعة.
- 84% يشعرون بعدم الاحترام في المجتمع .

- مشكلة الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تتلخص مشكله الدراسة فيما يلي:

هناك قصور في تطبيق مفهوم ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي وما قد يترتب عليه من ضعف الرسوخ الوظيفي للعاملين بجامعة 6 أكتوبر.

وينبثق من مشكلة الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

(1) هل تؤثر ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟

(2) هل يؤثر المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟

- (3) هل تؤثر تطوير وامتلاك المعرفة على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟
- (4) هل يؤثر المشاركة في المعلومات على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟
- (5) هل يؤثر نظام الحوافز والمكافآت على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؟

- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي للعاملين بجامعة 6 أكتوبر. وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد التأثير المباشر لممارسات الإدارة بالإحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي للعاملين بجامعة 6 أكتوبر محل الدراسة.
- 2- تحديد التأثير المباشر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.



3- تحديد التأثير المباشر لتطوير المعرفة على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

4- تحديد التأثير المباشر للمشاركة في المعلومات على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

5- تحديد التأثير المباشر للحوافز والمكافآت على الرسوخ الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

-أهمية الدراسة:

-الأهمية العلمية:

تقديم إطار فكري لممارسات الإدارة بالإحتواء العالي وأهميته وكذلك التعرف على مفهوم الرسوخ الوظيفي ، وإلقاء الضوء على العلاقة بينهما .

-إلقاء الضوء على أهمية الرسوخ الوظيفي بأبعاده المختلفة له دور في تقليل معدل دوران العمل ومعرفة أثره على دعم سمعة المنظمة حتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية وتحسين الصورة الذهنية لها لدي أصحاب المصالح.

-تستمد هذه الدراسة أهميتها مما قد يترتب عليها من مساهمات على الصعيدين العلمي والتطبيقي. فعلى الصعيد العلمي تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوعات التي تتناولها حيث لم تتناول موضوع ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي بالنصيب الكافي من الاهتمام في الدراسات المحلية، التنظيمية كأحد الموضوعات المعاصرة والذي لم يحظ وذلك - في حدود علم الباحثة- على الرغم من تناوله في دراسات عديدة أجريت في بيئات ثقافية مختلفة فيما يتعلق بممارسات الإدارة بالإحتواء العالي ولكنه يحتاج إلى المزيد من الدراسات الأكاديمية في هذا المجال، وكذلك الرسوخ الوظيفي.

- الأهمية التطبيقية:

أهمية البحث في العلاقة بالموضوع ذاته وبمجال الدراسة التطبيقي وتأثيراته المتزايدة في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة حيث أن تطور الوعي بممارسات الإدارة بالإحتواء العالي دفع إلى حيز التفكير والاهتمام بالرسوخ الوظيفي والوصول من خلالهما إلى منع الانسحاب من العمل وتأثيره الجوهري في الجامعة محل الدراسة.

-تظهر أهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرات التي ستتم دراستها وبحثها والمتمثلة بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية إذ تشكل الموارد البشرية سر نجاح وتطور

العديد من الشركات العالمية في ظل المنافسة العالمية إذ كشفت العديد من الدراسات أن لتطبيقات إدارة الإحتواء العالي تأثيراً كبيراً في مستوى الالتزام التنظيمي والرسوخ الوظيفي.

- فروض الدراسة وهيكل متغيرات الدراسة :

- فروض الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على فرض رئيسي ينبثق عنه مجموعة من الفروض الفرعية، وقد راعت الباحثة عند صياغة الفروض، الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ونتائج الدراسة الاستطلاعية، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية. وذلك على النحو التالي:

- الفرض الرئيسي:

" يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي علي الرسوخ الوظيفي بأبعاده " علي القطاع محل الدراسة .

وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً لأبعاد الأداء محل الدراسة، على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) ، والرسوخ الوظيفي إجمالاً للعاملين بالقطاع محل الدراسة .

- الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (تطوير المعرفة) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة

- الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (مشاركة المعلومات) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة.

- الفرض الفرعي الرابع:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (الحوافز والمكافآت) ، ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة.



– حدود الدراسة:

وتتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحدود الزمانية: تتمثل بمدة إعداد الجانب النظري للدراسة وإجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي سيتم تطبيقه للدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام

2022/2021

- الحدود الموضوعية: تعتمد الدراسة على الردود التي قدمها العاملون وأعضاء هيئة التدريس بجامعة 6 أكتوبر لدراسة دور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تحقيق الرسوخ الوظيفي.
- الحدود المكانية: تتمثل في قطاع التعليم العالي الخاص وخاصة جامعة 6 أكتوبر
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين من أعضاء هيئة تدريس والإداريين بجميع المستويات الإدارية بجامعة 6 أكتوبر.

– متغيرات الدراسة :

– المتغير المستقل (ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي)

- تعددت الدراسات فيما يتعلق بمكونات ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قامت الباحثة بإجراء بحث مسحي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5):

أبعاد ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في ضوء الدراسات السابقة.

الأبعاد الدراسة	المشاركة في القرارات	تطوير المعرفة	المشاركة في المعلومات	الحوافز والمكافآت	المساواة	التمكين
Zaytoon et-al, 2021	√	√	√	√		
عبودي 2020	√	√	√		√	
الغالبى طاهر 2019	√	√	√	√		
كاظم 2010	√	√	√			
Ferketish & R2003	√	√	√	√		
مي محمود 2021.	√	√	√			√

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

اتضح من الجدول السابق أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الإدارة بالإحتواء العالي قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الأبعاد وهي (المشاركة في اتخاذ القرارات ، تطوير المعرفة ، مشاركة المعلومات ، الحوافز والمكافآت).

- المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)

تعددت الدراسات فيما يتعلق بمكونات الرسوخ الوظيفي تبعاً لاختلاف فلسفة مقدميها التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قامت الباحثة بإجراء بحث مسحي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6): أبعاد الرسوخ الوظيفي في ضوء الدراسات السابقة

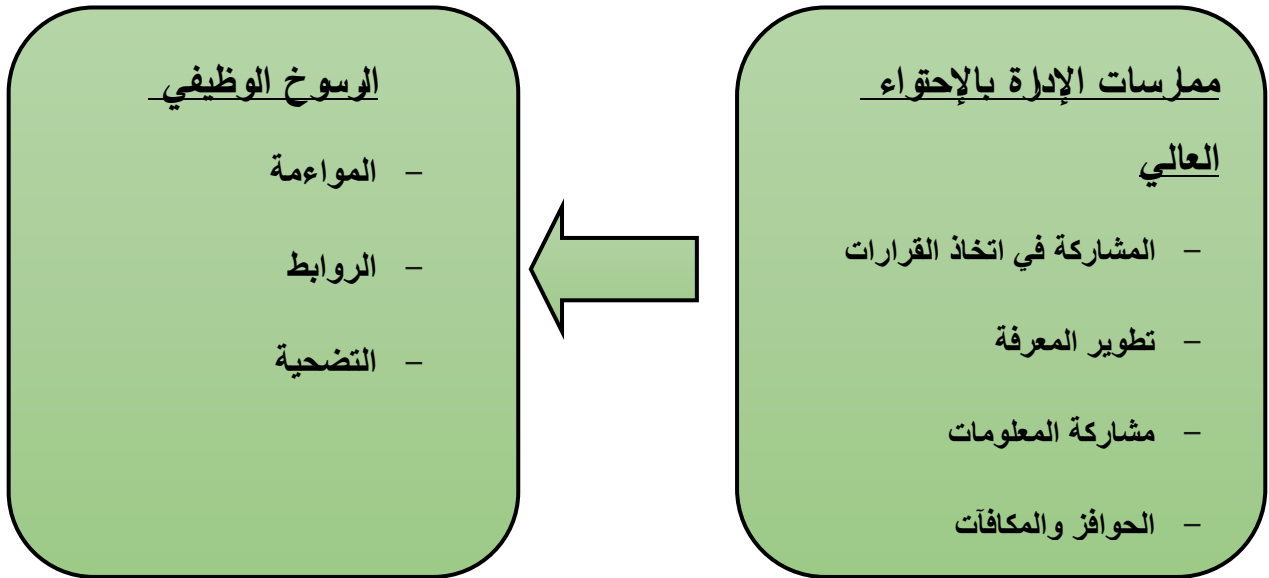
الأبعاد الدراسة	المواعمة	الروابط	التضحية
Park, I. J., Zhu, et al. B2021	√	√	√
Al-Ghazali, B. M 2020	√	√	√
Tian et.al 2016	√	√	√
الزيادي 2020	√	√	√
عطا الله 2019	√	√	√

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.



إتضح من الجدول السابق أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للرسوخ الوظيفي قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الأبعاد وهي (الموامة ، الروابط ، التضحية).

ويمكن توضيح فروض ومتغيرات البحث من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر : إعداد الباحثة

سعيًا نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي دور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي علي الرسوخ الوظيفي .

- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة 6 أكتوبر حيث ان الجامعة محل الدراسة من اقدم واكبر الجامعات الخاصه الموجوده في جمهورية مصر العربيه حيث بلغ عدد العاملين بها 3655 وتم تقسيمهم كالتالي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7):

عدد العاملين بالجامعة محل الدراسة

الأعداد	البيان
2530	عدد أعضاء الجهاز الإداري
1125	أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
3655	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بيانات الجامعة محل الدراسة في 2021

- عينة الدراسة:

بناءً على حجم مجتمع الدراسة البالغ (3655 مفردة) فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية في تحديد مفردات الدراسة، والتي بلغ حجمها (3655) مفردة من الإداريين والموظفين في جامعه 6 أكتوبر، وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{N P (1 - p)}{(N - 1)(d^2/Z^2) + P(1 - P)}$$

= (N) حجم المجتمع

= (n) حجم العينة

= (Z) حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%.

= (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي 50%.

= (d) خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو 0.05%.

$$\frac{(3655 \times 0.5) (1 - 0.5)}{(3655 - 1) (0.05^2 / 1.96^2) + 0.5(1 - 0.5)} = \text{حجم العينة}$$

حجم العينة = (351) مفردة



وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو (351) مفردة، ويوضح الجدول التالي حجم عينة الدراسة، وعدد الاستمارات التي سيتم توزيعها على مفردات العينة، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

- أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على أسلوبين في جمع البيانات وهما:

أ- الأسلوب النظري: ومصادره هي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتقارير.
- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الإنترنت.

ب- الأسلوب الميداني:

سوف تعتمد الباحثة في إعداد الجانب الميداني على قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة وذلك للتأكد من مدى صحة فروض الدراسة.

- أداة الدراسة:

سوف تقوم الباحثة بتصميم استمارة استقصاء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة. وسوف تعتمد الباحثة في قياس متغير الاحتواء العالي محل الدراسة على المقياس الذي وضعه (Ferketish & R 2003)، وقياس متغير الرسوخ الوظيفي محل الدراسة على المقياس الذي وضعه (Mallol; Holtom, et.al 2012) حيث استخدم هذا المقياس في قياس أبعاد الرسوخ الوظيفي (المواءمة- الروابط- التضحية)

صدق المحتوى وأداة الدراسة وثباتها.

أولاً : صدق المحتوى

وقد تم ذلك من خلال مراجعة العديد من الكتب والمراجع بشقيها العربية والأجنبية ذات العلاقة، كما وقامت الباحثة بالرجوع إلى الدوريات المنشورة في قواعد البيانات العالمية المحكمة والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراسته، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة

ثانياً: الصدق الظاهري

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في اعضاء هيئة التدريس والاداريين لمراجعتها من قبلهم وتعديلها بنا على ملاحظاتهم المتعلقة بالكلمات ووضوحها وتسلسل اسئلة الاستبانة .

ثالثاً : الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبذلك يعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (8):صدق الاتساق الداخلي لجميع الابعاد

الابعاد	معامل الارتباط	قيمته المعنوية sig
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	0.875**	0.01
بعد تطوير المعرفة	0.742**	0.01
بعد مشاركة المعلومات	0.852**	0.01
بعد الحوافز والمكافآت	0.7856*	0.01
بعد المواءمة	0.842**	0.01
بعد الربوط	0.963**	0.01
بعد التضحية	0.845**	0.01

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05

يبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل الابعاد للمتغير المستقل والمتغير التابع ، دال عند مستوى أقل من (0.05)؛ لذلك تعد المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.



ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن الاتساق في نتائج الاختبار عند تطبيقه من وقت لآخر، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تمت إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة، أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

جدول (9): يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

الابعاد	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بالمعدل
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	0.756	0.756
بعد تطوير المعرفة	0.963	0.963
بعد مشاركة المعلومات	0.814	0.814
بعد الحوافز والمكافآت	0.982	0.982
بعد المواءمة	0.845	0.845
بعد الروابط	0.862	0.862
بعد التضحية	0.744	0.744

وتستخلص الباحثة من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً؛ مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول (10): صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل العلامه التجارية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير المعرفة، مشاركة المعلومات، الحوافز والمكافآت)

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
	البعد الأول : المشاركة في اتخاذ القرار		
1	امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة أفكاره مع الادارة العليا	**0.832	0.01
2	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الادارة العليا دون تردد	**0.809	0.01
3	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء الى الادارة العليا	**0.961	0.01
4	أمتلك الامكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة	**0.854	0.01
5	يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للإدارة العليا	*0.756	0.01
6	يشعر العاملون بثقة عالية في أنفسهم	**0.845	0.01
	البعد الثاني: تطوير المعرفة		
1	تسعى الجامعة الى اشتراك جميع الموظفين في إدارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة	**0.814	0.01
2	تمتلك الجامعة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر	**0.798	0.01
3	يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالشركة	**0.902	0.01
4	يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، استراتيجية	*0.780	0.01



0.01	**0.849	يمتلك العاملون القابلية والقدرة إلى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب أثناء تأديتهم الأعمال	5
		البعد الثالث: مشاركة المعلومات	
0.01	**0.785	يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة	1
0.01	**0.823	تعتمد الجامعة على بيانات حول عملائها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية	2
0.01	**0.769	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح	3
0.01	**0.842	توفر الشركة المعلومات بالتوقيت الذي يتلاءم والاحتياج لها	4
0.01	**0.951	تشمل المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المستفيد على كافة الجوانب المتعلقة بالجامعة	5
		البعد الرابع: الحوافز والمكافآت	
0.01	**0.0874	يتم تقدير الحوافز المادية عن اساس الأداء المتميز	1
0.01	*0.741	تم الترقية بناءً على الكفاءة	2
0.01	**0.840	تميز الإدارة بين العامل المجد والمتسبب في العمل	3
0.01	0.614	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئي عليه	4

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05

صلاحية جميع العناصر الخاصة بالابعد بلاحتواء العالي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.614 : 0.961) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس ابعاد الاحتواء العالي ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه

جدول (11):صدق الاتساق الداخلي المتغير التابع الرسوخ الوظيفي بأبعادها (المواءمة،الروابط،التضحية)

م.	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية sig
	البعد الأول : المواءمة		
1	أحب زملائي في فريق العمل الذي أعمل معه بالجامعة	*0.756	0.01
2	يوجد توافق بيني وبين زملائي في العمل	**0.854	0.01
3	تعمل الجامعة علي المحافظة علي الأفراد العاملين بها.	**0.840	0.01
4	لدي رعاية صحية مناسبة مقدمة من الجامعة التي أعمل بها	*0.742	0.01
	البعد الثاني: الروابط		
1	يحترموني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه	*0.745	0.01
2	تركي للعمل بالجامعة التي أعمل بها صعب	0.684	0.01
3	أشعر بالنمو والتطوير في مجال عملي بالجامعة	*0.748	0.01
	البعد الثالث:التضحية		
1	لدي انتماء للجامعة التي أعمل بها	*0.741	0.01
2	زملائي يعتمدون علي في العمل	*0.7451	0.01
3	سوف أفقد الكثير من المكاسب إذا تركت عملي بالجامعة	**0.863	0.01



** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند 0.05

-صلاحية جميع العناصر الخاصة بالابعاد الرسوخ الوظيفي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.684 : 0.863) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس ابعاد الرسوخ الوظيفي ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال بيانات الاستبانة ل يتم معالجتها وفق الاختبارات المحددة التي تحقق غرض البحث، وتحديدًا تم استخدام الأساليب التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: لبيان الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

2- اختبار كرونباخ ألفا: لقياس مدى صدق الأداة واتساقها الداخلي.

3- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لوصف إجابات العينة على فقرات ومحاور الدراسة، وبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وترتيب الفقرات حسب درجة أهميتها.

4- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

عرض ومناقشة النتائج

. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

فيما يلي عرض لخصائص عينة تأثير دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي . تستخدم الباحثة هذا الجدول لاستنتاج عدد ونسبة الاستجابات من المبحوثين ووضعها في جدول من عمودين، يمثل الأول التكرار، والثاني النسبة، كما هو موضح في الجدول التالي:

1-توزيع عينه البحث حسب العاملين بالجامعة:

جدول (12) العدد والنسبه لتوزيع عينة البحث حسب العاملين بالجامعة

المرحلة	العدد	النسبة %
عدد أعضاء الجهاز الإداري	244	69.5%
أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	107	31.4%
الإجمالي	351	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

لاحظ من الجدول السابق ما يلي:

أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد حسب العاملين بالجامعة يبلغ اعلى نسبه لعدد أعضاء الجهاز الادارى وتبلغ %69.5 ثم يليها اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه وتبلغ %107 ومن خلال النتائج نجد ان عدد اعضاء الجهاز الادارى اكبر من اعضاء هيئة التدريس .

- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي علي الرسوخ الوظيفي بأبعاده " علي القطاع محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس أثر المتغير المستقل: (أبعاد الاحتواء العالي) على المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن الرسوخ الوظيفية ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لأبعاد الاحتواء العالي .



جدول (13): يوضح تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الخطأ	معاملات قيمة	قيمة	القيمة	مستوى
	الانحدار المعياري	الانحدار	T	الاحتمالية	الدلالة
		المعيارية	sig.	عند	(0.05)
		Beta			
المتغير الثابت	0.55	0.95	8452	0.00	دال
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	0.11	0.63	8.63	0.08	دال
بعد تطوير المعرفة	0.85	0.44	6.25	0.09	دال
بعد مشاركة المعلومات	0.27	0.19	6.21	0.06	دال
بعد الحوافز والمكافآت	0.96	0.11	7.32	0.05	دال
تحليل التباين					
قيمة اختبار F	95.3	القيمة الاحتمالية		0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.954	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للقوف على مستوى تأثير مراحل ابعاد الاحتواء العالى: كما موضح فى الجدول على الرسوخ الوظيفي ، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

-بين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة stepwise أن الرسوخ الوظيفي ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات ابعاد الاحتواء العالى وتتمثل فى بعد المشاركة فى اتخاذ القرار، بعد تطوير المعرفة، بعد مشاركة المعلومات ، بعد الحوافز والمكافآت

أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.954) وهذا يعني أن (95.4%) من التغيير فى الاحتواء العالى يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (3.7%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع الرسوخ الوظيفي ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

معادلة التأثير:

$$\text{الرسوخ الوظيفي} = 0.55 + 0.11 (\text{المشاركة في اتخاذ القرار}) + 0.85 (\text{تطوير المعرفة}) + 0.27 (\text{مشاركة المعلومات}) + 0.96 (\text{الحوافز والمكافآت}).$$

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ الإدارة بالأحتواء العالي بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والرسوخ الوظيفي إجمالاً للعاملين بالقطاع محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل: (المشاركة في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، وقد تبين التالي:
يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط أن مستوى الرسوخ الوظيفي، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار.
جدول (14): يوضح تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الخطأ	معاملات قيمة	قيمة	مستوى
	الانحدار المعياري	الانحدار T	الاحتمالية	الدلالة
		المعيارية	sig.	عند
		Beta		(0.05)
المتغير الثابت	2.36	1.36	25.45	0.09
المشاركة في اتخاذ القرار	1.25	1.95	6.32	0.06
تحليل التباين ANOVA				
قيمة اختبار F	96.3	القيمة الاحتمالية	0.001	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.982	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.001	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للوقوف على مستوى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار: كما موضح في الجدول على الرسوخ الوظيفي، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

- بين نموذج الانحدار أن الرسوخ الوظيفي، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية للمتغير المشاركة في اتخاذ القرار



- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.982)، وهذا يعني أن (98.2%) من التغيير في المشاركة في اتخاذ القرار يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (1.8%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع الرسوخ الوظيفي ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.
معادلة التأثير:

$$\text{الرسوخ الوظيفي} = 1.25 + 2.36 (\text{المشاركة في اتخاذ القرار})$$

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (تطوير المعرفة) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل: (تطوير المعرفة) على المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي) ، وقد تبين التالي:
يبين نموذج الانحدار أن الرسوخ الوظيفي ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لابعاد الإحتواء الوظيفي.

جدول (15): يوضح تحليل الانحدار (المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الخطأ	معاملات قيمة	القيمة	مستوى
	الانحدار المعياري	الانحدار T	الاحتمالية	الدلالة
		المعيارية	sig.	عند
		Beta		(0.05)
المتغير الثابت	3.21		0.08	دال
تطوير المعرفة	1.96	0.632	0.06	دال
تحليل التباين ANOVA				
قيمة اختبار F	88.9	القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.887	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للقوف على مستوى تأثير الإحتواء العالي ومنها تطوير المعرفة كما موضح في الجدول على الرسوخ الوظيفي ، استخدمت الباحثة الانحدار البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

- بين نموذج الانحدار البسيط أن الرسوخ الوظيفي ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات ابعاد الاحتواء العالي وتتمثل في بعد تطوير المعرفة

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.887)، وهذا يعني أن (88.7%) من التغيير في تطوير المعرفة يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (11.3%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع الرسوخ الوظيفي ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.

معادلة التأثير:

$$\text{الرسوخ الوظيفي} = 3.21 + 1.96 (\text{تطوير المعرفة})$$

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (مشاركة المعلومات) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل: (مشاركة المعلومات) على المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي) ، وقد تبين التالي:
يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار أن مستوى الرسوخ الوظيفي ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لابعاد الاحتواء العالي.



جدول (16): يوضح تحليل الانحدار (المتغير التابع:الرسوخ الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الخطأ	معاملات قيمة	قيمة	مستوى
الانحدار المعياري	الانحدار	T	الاحتمالية	الدلالة
Beta	المعيارية	sig.	عند	(0.05)
المتغير الثابت	1.36	0.88	26.32	0.05
مشاركة المعلومات	2.45	0.96	11.12	0.09
تحليل التباين ANOVA				
قيمة اختبار F	87.3	القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.903	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للوقوف على مستوى تأثير مراحل ابعادالاحتواء العالى وتتمثل فى مشاركة المعلومات : كما موضح فى الجدول على الرسوخ الوظيفى ، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

- بين نموذج الانحدار النهائي أن الرسوخ الوظيفى ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات ابعاد الاحتواء العالى وتتمثل فى بعد مشاركة المعلومات
 - أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.903)، وهذا يعني أن (90.3%) من التغيير فى مشاركة المعلومات يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (9.07%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع الرسوخ الوظيفى ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.
- معادلة التأثير:

$$\text{الرسوخ الوظيفى} = 1.36 + 2.45 (\text{مشاركة المعلومات})$$

الفرضية الفرعيةالرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالاحتواء العالى بعد (الحوافز والمكافآت) ، ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل

الدراسة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل: (الحوافز والمكافآت على المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي) ، وقد تبين التالي: يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار البسيط أن مستوى الرسوخ الوظيفي ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية لإبعاد الأحتواء العالي .

جدول (17): يوضح تحليل الانحدار (المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الخطأ	معاملات قيمة	القيمة	مستوى
	الانحدار المعياري	الانحدار T	الاحتمالية	الدلالة
		المعيارية	sig.	عند
		Beta		(0.05)
المتغير الثابت	5.12	0.91	0.05	دال
الحوافز والمكافآت	8.3	0.85	0.07	دال
تحليل التباين ANOVA				
قيمة اختبار F	83.9	القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.918	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتضح من الجدول السابق أنه:

للقوف على مستوى تأثير مراحل ابعاد الأحتواء العالي وتتمثل في بعد الحوافز والمكافآت : كما موضح في الجدول على الرسوخ الوظيفي ، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار البسيط ويمكن استنتاج ما يلي:

- بين نموذج الانحدار النهائي أن الرسوخ الوظيفي ، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات ابعاد الأحتواء العالي وتتمثل في بعد الحوافز والمكافآت
- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.918) وهذا يعني أن (91.8%) من التغيير في الحوافز والمكافآت يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (8.7%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع الرسوخ الوظيفي ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.



معادلة التأثير:

$$\text{الرسوخ الوظيفي} = 8.3 + 15.12 (\text{الحوافز والمكافآت})$$

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغيرات المتعلقة بخصائص العينة بأن عدد أعضاء الجهاز الإداري أكبر من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة .

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

H0 الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي علي الرسوخ الوظيفي بأبعاده " علي القطاع محل الدراسة. تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة وتتفق النتائج مع دراسة كلا من دراسة (محمود .مي مرعي 2021)

H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) ، والرسوخ الوظيفي إجمالاً للعاملين بالقطاع محل الدراسة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وتتفق النتائج مع دراسة كلا من Ali. M. 2021 مما يشير الى ضرورة اعتماد الجامعة عينة البحث على اساليب ادارية متطورة تؤدي الى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة باتخاذ القرار .

H02 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (تطوير المعرفة) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وتتفق النتائج مع دراسة (Jiang, K., et al, 2021)

مما يدل علي ضرورة الاهتمام بمسألة ادارة المعرفة وتطويرها في الجامعة وهذا يؤدي الي تنظيم المعرفة وايصالها الي كافة الاقسام وبالسرعة الممكنة

H03 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (مشاركة المعلومات) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وتتفق النتائج مع دراسة كلا

من Jeong, W. J., & Jung, S. C. 2020. مما يدل على ضرورة توفير الجامعة للمعلومات الكاملة والمناسبة لاحتياج المستفيدين منها وفي الوقت المناسب H04الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادي الإدارة بالإحتواء العالي بعد (الحوافز والمكافآت) ، والرسوخ الوظيفي بالقطاع محل الدراسة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وتتفق النتائج مع دراسة Al-Ghazali, 2020B. M مما يوضح ان رضا العاملين في الجامعة عينة البحث عن سياسة الحوافز والمكافآت التي تتبعها الجامعة له انعكاس على الرسوخ الوظيفي

ثانيا التوصيات

- 1- تعزيز الثقة بالعاملين واشعارهم بالأدوار التي يؤديونها كذلك تشجيعهم على تقديم الافكار الخلاقة لغرض تمكّنهم من الاعتماد على أنفسهم في مواجهة مشاكلهم وحلها.
- 2- تعزيز قاعدة البيانات التي تمتلكها الجامعة والتي عن طريقها يتم تنظيم المعرفة اضافة الى انشاء وحدة ادارية مستقلة خاصة بإدارة المعرفة
- 3- الاهتمام بسياسة الحوافز والمكافآت والعمل على مراجعتها من فترة لأخرى لمالها من دور في الرسوخ الوظيفي.
- 4- ضرورة توفر المعلومات بالوقت المناسب وبالذقة والوضوح والحرص على ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.
- 5- بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الإحتواء العالي وبما يعزز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة .



قائمة المراجع

أولاً:- المراجع العربية:

- عبودي ، صفاء إدريس (2020). دور مبادئ الإدارة بالإحتواء العالي في الحد من الضغوط الوظيفية، المجلة العربية للإدارة : مج 40 .
- عبد السلام، غادة، & السيد، هناء (2021) ممارسات ادارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعه عين شمس، مجلة كلية التربية عين شمس: 295
- محمود، م. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية . المجلة العربية للإدارة، 228-209، (1) 41 .
- بلقرع فاطنة، بن يحي نجاته & جوال محمد السعيد. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. 119-102
- الزيادي . بسنت عادل رمضان (2020) أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة ، المجلة العربية للإدارة . عدد 40 مج 4 .
- الشاويش، مصطفى (2008) الادارة الحديثة، مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، عامن: دار الفرقان: 2

ثانياً: – المراجع الأجنبية:

- Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 2, Iss. 1: 78-79. Published 28 September 2020.
- Ali, M. (2021). Effect of High Involvement Work System on Perceived Employees Development. *RADS Journal of Business*
- Alikhani, Barbara Agha. (2016). “Embeddedness and Social Support of Self-initiated and Assigned Expatriates: The Role of Social Networks”, *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, Vol. 4, Iss. 4, pp. 453 -470.
- Andresen, Maike.(2015). “What Determines Expatriates Performance While Abroad? The Role of Job Embeddedness”, *Journal of Global Mobility*, Vol. 3, Iss. 1: 77-79.
- Butts M Marcus, Vandenberg Robert J, Dejoy. David M, chaffer. Bryan S, and Wilson Mark G., (2009),"Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support" *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, No. 2, 122–.631.
- Chen, M., & Wang, J. (2021). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices on Proactive Behavior. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 251). EDP Sciences.
- Cope, Michael R.; Jensen, Leif; Slack, Tim and Tickamyner.(2017). “Social Embeddedness, Formal Labor Supply and Participation in Informal Work”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 37, Iss., 3/4. pp.24 8-264.
- Färber,A.S.,&Nazneen Islam, R. (2021). Information and Communication Technology Professional Perception of High Involvement Work Practices and their work Engagement -An investigation of the roles of work-life balance and psychological job demands.
- Gollan Paul J., 2005"High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2005 43: 18.
- Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S. J., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H., & Keashly, L. (2003, August). The Impacts of High-Involvement



- Work System On Staff Satisfaction and Services Costs in veterans Health Care. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2003, No. 1, pp. B1-B6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- I, H., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196-210
- İzci, B. (2020). A framework for integrating lean management and high involvement work practices.
- Jeong, W. J., & Jung, S. C. (2020). The effect of job stability on senior citizen's quality of life: mediated effect of job satisfaction. *Journal of Venture Innovation*, 3(1), 67-85.
- Jiang, K., Zhang, Z., Hu, J., & Liu, G. (2021). Retirement intention of older workers: The influences of high-involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. *Personnel Psychology*
- Kee, D. M. H., & Rubel, M. R. B. (2021). Technology adaptation is on its way: the role of high involvement work practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 35-50.
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. *International Journal of Tourism Research*.
- Kilroy, S., Bosak, J., Chênevert, D., Flood, P. C., & Hill, K. (2021). Reducing burnout among nurses: The role of high-involvement work practices and colleague support. *Health Care Management Review*.
- Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre, (2014)" Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
- Lawlar. Edward III, (2003)"High involvement management- Participative strategies for improving organizational performance", Jossey-Bass Publishers, San Francisco. London, ed:3.
- Mallol, Carlos; Holtom, Brooks, C. and Lee. Thomas. W. (2012). Job Embeddedness in Culturally

-
- Marsai, Shelly; Cox, Susie and Bennett, Rebecca. (2016). "Job Embeddedness: Is it always a Good Thing?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Iss.1, p. 144.
- Park, I. J., Zhu, D., Doan, T., & Kim, P. B. (2021). Stay away from fickle supervisor! Supervisors' behavioral fluctuation diminishing the effect of job embeddedness on employees' service behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102893.
- Roseline M Ojikutu & Ademola S Sajuyigbe (2014) " Effect of Employee Participation in Decision Making on Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria" *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.10.
- Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213.
- Steven K. Thompson (2012): "Sampling", Simon Fraser University, New Jersey, third edition, p59.
- Tharenou and Caulfield, N. (2010). "Will I Stay or Will I go? Explaining Repatriation by Self-initiated Expatriates", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, pp. 1011 -1013.
- Tian, Amywei; Cordery, John and Gamble, Jos. (2016). "Staying and Performing: How Human Resource Management Practices Increase Job Embeddedness and Performance", *Personal Review*, Vol. 45, No. 5, pp. 947-968. www.ezzsteel.com.
- Young, Jeffery A.; Stone, James; Aliaga, Oscar and Shuck, Brad. (2013). "Job Embeddedness Theory: Can it Help Explain Employee Retention among Extension Agents", *Extension Journal*, Vol. 5, No. 4.
- Zaytoun N. Dhahad . Management of High Involvement and Its Impact on the Reinforcement of Psychological Capital *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, Vol. (27), No. (3): 2019
- Zhang, Mian; Fried, David D. and Giffeth, Rodger W. (2012). "A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement, Issues and Directions for Future Research", *Human Resource Management*
-