

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية "

على صالح محمد زبادين

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية "

الباحث / على صالح محمد زبادين

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

إشراف

الدكتور

رمضان محمد حسين

مدرس ادارة الاعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

الأستاذ الدكتور

ايمان أحمد سيد بدوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

ملخص البحث :

يعد مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي هو أحد المفاهيم المعاصرة الملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات المتسارعة في البيئة الصحية والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالموارد البشرية كقوة عمل منتجة، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل ممارسات للموارد البشرية تضمن لهم حق التمتع بظروف عمل تسمح لهم بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم والاعتراف بهم كشركاء ومسؤولين عن نجاح وتطور منظماتهم والحد من احتراقهم الوظيفي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الصحية. وفي ظل هذا الإطار قام الباحث بدراسة وتحليل دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي من خلال التطبيق على مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS النسخة ٢٦ على ٣٠٦ عامل من العاملين في مستشفى الملك خالد الجامعي. وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥% بين ابعاد ممارسات

الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) وبين الحد من أثار الاحتراق الوظيفي من خلال (استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسي ، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية) في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. كما توصل الباحث الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٥% في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

وأوصى الباحث القائمين والعاملين على إدارة مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من أجل الحد من أثار الاحتراق الوظيفي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة والبحث.

الكلمات المفتاحية : ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، تطوير الجدارات ، التمكين ، المكافآت العادلة ، مشاركة المعلومات، الاحتراق الوظيفي ، استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسي ، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية.

Abstract

The concept of Management with high containment is one of the contemporary concepts appropriate to confront the intensity of competition and rapid changes in the health environment, which carries within it not only the recognition of human resources as a productive workforce, but extends beyond that to include human resources practices that guarantee their right to enjoy working conditions that allow them to develop.. All their abilities, motivation, and recognition as partners and those responsible for the success and development of their

organizations, reducing job burnout, and achieving a sustainable competitive advantage for the health organization.

In light of this framework, the researcher studied and analyzed the role of management practices with high inclusion in reducing the effects of job burnout through application to King Khalid University Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia.

By following the descriptive analytical approach, and analyzing the data from the questionnaire lists using the SPSS program, version 26, on 306 workers at King Khalid University Hospital.

The researcher found a significant effect at a significance level of less than 5% between the dimensions of Management with high containment (developing competencies - empowerment - fair rewards - sharing information) and reducing the effects of job burnout through (exhausting employees' efforts, psychological distance, feeling... (pessimism, low professional effectiveness) at King Khalid University Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher also found that there were statistically significant differences at a significance level of less than 5% in the respondents' answers regarding the role of Management with high containment in reducing the effects of job burnout at King Khalid University Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommended that those in charge of managing King Khalid University Hospital in the Kingdom of

Saudi Arabia need to pay attention to management practices with high inclusion in order to reduce the effects of job burnout for workers in the hospital under study and research.

Keywords: Management with high containment, development of competencies, empowerment, fair rewards, information sharing, job burnout, exhaustion of employee efforts, psychological distance, feelings of pessimism, low professional effectiveness.

١ - المقدمة :

نظرا لما تشهده المنظمات الصحية من التطورات الهائلة نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والمستمر، لذلك يجب عليها ان تكون لديها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بها، وكذلك مع الثقافات المختلفة، كل ذلك يجعل القادة يبحثون عن وسائل جديدة ومختلفة لتحسين أدائها وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى، لذلك فان اختيار المنظمات لتطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي يمثل التحدي الأساسي الذي يجعل المنظمة متميزة عن باقي المنظمات .

ولعل مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي هو أحد المفاهيم المعاصرة الملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالموارد البشرية كقوة عمل منتجة، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل ممارسات للموارد البشرية، تضمن لهم حق التمتع بظروف عمل تسمح لهم بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم والاعتراف بهم كشركاء ومسؤولين عن نجاح وتقدم وتطور منظماتهم وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتواء العالي تسمح للمنظمات ببناء "رأس مال بشري خاص بالمنظمة، والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي بطريقتين: بشكل مباشر، من خلال تأثيره على أداء العامل، وبشكل غير مباشر، من

خلال ارتباط العامل بالمنظمة “، كما تسهل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على مشاركة العاملين في مختلف المبادرات لتطوير مهاراتهم متعددة التخصصات في تنمية رأس المال البشري وتنفيذه، فضلاً عن تخفيف الاحتراق الوظيفي. ومن ناحية أخرى فإن أثار ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتمثل في حالة الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني، والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة. وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبياً، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل، وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها ومن ثم تؤثر الآثار المجتمعة للاحتراق الوظيفي المتمثلة في استنزاف جهود العاملين، التباعد النفسي عن المنظمة، الشعور بالتشاؤم، تدني الفعالية المهنية على الأداء التنظيمي للعاملين . ويسعى الباحث من خلال هذا البحث الى دراسة دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي بمستشفى الملك خالد بالسعودية.

٢- المصطلحات النظرية للبحث

جدول رقم (١) المصطلحات النظرية للبحث

م	المصطلح	تفسيره
١	ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي	تعني إمداد العاملين بالقوة والمشاركة لصنع قرارات مهمة تتعلق بأدائهم وبجودة حياتهم الوظيفية من خلال تطوير الجدارات ، التمكين ، المكافآت العادلة ، مشاركة المعلومات مع العاملين .
٢	تطوير الجدارات	سلسلة حياتية من الأفعال وردود الأفعال كما تنطبق الجدارات على المسار الوظيفي تنطبق على الوظيفة وتطوير الجدارات على طول الحياة مرتبط في التطوير الشخصي كنظرية إدارية.
٣	التمكين	منح العاملين الذين لديهم الخبرات والكفاءات المناسبة لهذه الوظيفة القوة وحرية وسلطة التصرف والمشاركة في صناعة القرارات .
٤	المكافآت العادلة	وهي تعني مكافأة العاملين على بذل جهودهم في سبيل تعزيز الأداء التنظيمي. وتضمن المكافآت استخدام العاملين لقوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح المنظمة.

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

٥	مشاركة المعلومات	وتعني حصول العاملين على البيانات والمعلومات فيما يخص مخرجات العمل وجودتها وتكاليفها وردود فعل المستفيدين.
٦	الاحتراق الوظيفي	حالة من الإتهاك العاطفي والفكري والجسماني، والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة، نتيجة ل استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسي ، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية.
٧	استنزاف جهود العاملين	وهو فقدان إحساس الموظف للثقة بالذات، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة. وهذا الشعور بالإتهاك العاطفي قد يواكبه إحساس بالإحباط والشدة النفسي.
٨	التباعد النفسي	حيث يعد العامل غير قادر على الاستمرار في العطاء أو تادية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل. ومن الأعراض الشائعة للإتهاك العاطفي شعور الموظف بالرغبة والفرح حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم.
٩	الشعور بالتشاؤم	ويعني ميل الموظف إلى تقويم ذاته سلبيا، وشعوره من خلال ذلك بالفشل، وكذلك تدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين.
١٠	تدنى الفعالية المهنية	ويتمثل في نزوع الموظفين نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم، سواء كان هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها.

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

٣-الدراسات السابقة:

٣-١ الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

جدول رقم (٢) : الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي

النتائج	مجال التطبيق	الأهداف	عنوان الدراسة	اسم المؤلف
تشير النتائج إلى أن HIWPs تساهم بشكل كبير في سلوك الموظف المبتكر. كما يتوسط كل من التفكير الذاتي ونظام الذاكرة التفاعلية في العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وسلوك الموظف المبتكر. لا يقتصر دور كلا من TMS والتفكير الذاتي على تعديل العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والسلوك المبتكر بل يعززان أيضاً الارتباط بين HIWPs وبين السلوك المبتكر.	٩٤ وحدة عمل بالصين	هدفت هذه الدراسة الي استكشاف التأثير لممارسات العمل بالاحتواء العالي (HIWPs) على سلوك الموظف المبتكر من خلال دراسة الدور الوسيط للتفكير الذاتي والدور الوسيط لنظام الذاكرة التبادلية (TMS).	How and when high-involvement work practices influence employee innovative behavior	Wang , Z., ,2022
الي اظهار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتواء العالي على البراعة التنظيمية مع توضيح الدور الوسيط لسلوكيات العاملين الغير مرضية. وتم اجراء تلك الدراسة على المنظمات في القطاع الغير ربحي	القطاع الصحي	الي اظهار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتواء العالي على البراعة التنظيمية مع توضيح الدور الوسيط لسلوكيات العاملين	High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors	Al-Agry, D. F,2021
قدمت تلك الدراسة قاعدة تجريبية فيما يتعلق باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتواء العالي فيما يتعلق بتطوير سلوكيات الموظفين الإيجابية.	القطاع المصرفي في باكستان	هدفت هذه الدراسة الي لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتواء العالي (HIHRP) على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين (OCBs)	High Involvement Management Practices and Employees' OCBs in Banking Sector of Pakistan	Waseem, M., ,2020

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

علي صالح محمد زبادين

ان هناك مجموعتان من العلاقات بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وبين الإنتاجية، في إحدى هاتين المجموعتين كان الارتباط بينهما إيجابياً، بينما في المجموعة الأخرى كان الارتباط سلبياً.	٧٨٧ لشركات القطاع الخاص في فنلندا	هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف: الروابط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والإنتاجية في فروع الصناعات المختلفة. تم تجميع هذه البيانات من مسح تمثيلي لعدد ٧٨٧ لشركات القطاع الخاص في فنلندا وبيانات على مستوى الشركة قائمة على التسجيل حول المبيعات لكل عامل	High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity	Peuter, 2020
هناك تأثير مباشر بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي للموارد البشرية (HIMHRM) و (FF) و (IWB) بالإضافة الى ذلك، تؤكد النتائج ان المرونة التنظيمية للعامل تتوسط بشكل إيجابي بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وبين سلوك العمل المبتكر.	٨٩٤ عامل في مجال التصنيع	هدفت هذه الدراسة الى فحص: العلاقة بشكل إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتواء العالي (HIMHRM) والمرونة التنظيمية للعامل (FF) وبين سلوك العمل المبتكر (IWB)	High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility.	Yasir, M., & Majid, 2020

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

٣-٢ الدراسات السابقة التي تناولت الاحتراق الوظيفي

جدول (٣) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الاحتراق الوظيفي

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	مجال التطبيق	النتائج
Said , (2023).	Job burnout -Y employees in the era of COVID-19: cases from universities in India	هدفت الدراسة إلى سد الفجوة من خلال النظر في آثار عوامل الاحتراق والاجهاد الوظيفي على العلاقة مع زملاء العمل ، خلال COVID-19	المؤسسات التعليمية الخاصة والعامة في الهند	أظهرت النتائج أن الدعم المقدم من زملاء العمل قلل بشكل كبير من ضغوط العمل ، وكان للاجهاد والاحتراق الوظيفي تأثير إيجابي على العمل والحياة الشخصية
Antoniou, et al ., (2023)	Job burnout in mainstream and special needs primary school teachers and its relationship with self-efficacy	هدفت الدراسة إلى بيان علاقة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية	المدارس الخاصة في أثينا باليونان	أظهرت النتائج أن عوامل الاحتراق الوظيفي تشمل محاباة الحكومة وإدارة المدرسة ، والتي لها تأثير على الكفاءة الذاتية للمعلمين
Coelho,, (2023)	ssociation between occupational stress, work shift and health outcomes in hospital workers of the Recôncavo of Bahia, Brazil: the impact of Covid-19 pandemic.	هدفت الدراسة إلى التأكد من مستوى الاحتراق الوظيفي قبل وأثناء جائحة COVID-19 ، وكيفية ارتباطه بالنتائج الصحية للعاملين	المستشفيات	توصلت إلى أنه لا يوجد ارتباط بين التغيير في الاحتراق الوظيفي والنتائج الصحية في سياق جائحة COVID-19.
Androutsou, , (2023)	A Multisensor System Embedded in a Computer Mouse for Occupational Stress Detection	هدفت إلى تصميم وتطوير نظام متعدد المستشعرات معتمد على الحاسب الآلي للكشف عن الاحتراق الوظيفي	المنظمات العامه	أظهرت الدراسة أن مؤشرات الاحتراق الوظيفي زادت بشكل ملحوظ من مستويات التوتر التي أبلغ عنها المشاركون بينما أثرت سلبًا على أدائهم المعرفي

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

وجدت الدراسة نتائج مختلفة حول العلاقة بين العوامل الفردية والإجهاد والاحتراق الوظيفي ، كما أنه يوجد اختلاف في الإجهاد الوظيفي بين الأنواع والتعليم والفئات العمرية.	مستشفى كينياتا الوطني	هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي بين الممرضات العاملات في غرف العمليات	Job burnout among nurses working in the operating theatres at kenya national hospital	Mutua , (2023)
توصلت الدراسة إلى أن يوجد أثر سلبي للاحتراق الوظيفي على الصحة البدنية والصحة العقلية	المدارس	هدفت الدراسة إلى البحث في مستويات الاحتراق الوظيفي خلال COVID-19	COVID-19 related occupational stress in teachers in Ireland	Minihan ., (2022).
توصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل المعرفية الخمسة تتأثر (الوعي بالسلامة ، ومعرفة السلامة ، والمياري الشخصي ، وموقف السلامة ، والتحكم السلوكي الملحوظ) بنوع واحد على الأقل من الاحتراق الوظيفي .	المنظمات العامة	هدفت الدراسة للكشف عن آلية السلوكيات غير الآمنة لعمال البناء من منظور الاحتراق الوظيفي	Unveiling the mechanism of construction workers' unsafe behaviors from an occupational stress perspective: A qualitative and quantitative examination of a stress-cognition-safety model	Liang, (2022).
توصلت إلى أن ربط الزيادة في درجة الضغوط الوظيفية تؤدي إلى ازدياد شعور العاملين	صندوق التضامن الاجتماعي.	هدف الدراسة إلى اكتشاف وتحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المتعلقة بكل من الضغوط الوظيفية وشعور العاملين بالإجهاد الوظيفي، ودور الدعم الوظيفي كوسيط في هذه العلاقة.	العلاقة بين ضغوط العمل والشعور بالإجهاد الوظيفي، ودور الدعم الوظيفي كوسيط: دراسة ميدانية حول آراء العاملين في مؤسسة الأحداث والبيت الاجتماعي بصندوق التضامن الاجتماعي.	هندر، (٢٠٢٢)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

٣-٣ التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: من خلال العرض السابق للدراسة السابقة ظهر بشكل واضح أهمية ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي، كما أن الدراسات السابقة تبين حداثة الاهتمام بمجالات الدراسة، وقد استند الباحث على المساهمات التالية :

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي أهميتها بأبعادها المختلفة الممتثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) كما أشارت إلى أن تبنى تلك الممارسات يمكن المنظمة من تطوير الموارد البشرية الذين تحتاج إليهم في الوقت الحالي وفي المستقبل.
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالاحتراق الوظيفي الوظيفي أهميته بأبعاده المختلفة الممتثلة في (استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسي عن المنظمة، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية) كما أشارت إلى أن ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي ينعكس سلباً على الانتماء الوظيفي للعاملين . وهناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: سعت الدراسة الحالية للربط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والاحتراق الوظيفي (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي على كل من متغيرات الدراسة. ومن ثم سعت الدراسة الحالية للتطبيق على مستشفى الملك خالد بالسعودية.

٤- مشكلة الدراسة:

ان الاهتمام بقدرات وإمكانات العاملين أصبح امر ضروري. كما أصبح التجديد والابتكار التكنولوجي هو أحد اهم الضروريات الأساسية في القطاع الصحي، كل ذلك يتوقف على مدي قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على العاملين (تطوير الجدارات – المكافآت العادلة – التمكين –

الاعتراف – مشاركة المعلومات) مما يؤدي الي توافر القدرة لديهم على التكيف مع الأعباء الوظيفية وتقليل الاحتراق الوظيفي .

وتعتبر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي هي مجموعة محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لديها القدرة على تحقيق الفعالية التنظيمية. فهي مدخل إداري يركز على احتواء العاملين، وتزويدهم بالفرص لصنع القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم والمشاركة في أعمال المنظمة ككل. وتؤكد تلك الممارسات على أن إدارة الاحتواء العالي تساعد على تحفيز العاملين للمشاركة، وتزويدهم بالفرص اللازمة لصنع القرار. كما يؤكد على أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تكون فيما يخص أدائهم لوظائفهم، وكذلك فيما يخص أعمال المنظمة بشكل عام. كما يشير ذلك إلى أن إدارة الاحتواء العالي تقوم على استعانة إدارة المنظمات بمجموعة من الممارسات التي تساعد على تحقيق أهدافها، مثل التدريب والتمكين ومشاركة المعلومات. وتساعد تلك الممارسات على تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، وزيادة دافعيتهم والتزامهم، لتحقيق أعلى أداء بما يعظم إنتاجية المنظمة. من خلال تشجيع تحفيز الموظفين من خلال تطوير جدارتهم وتمكينهم والاعتراف والتقدير بإنجازاتهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل مباشر تجاه القضايا التنظيمية. وفي ضوء ما سبق ومن خلال عرض وتحليل الدراسات والبحوث السابقة من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج، تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: " ما هو دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممتثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة الممتثلة في المتمثلة في (استنزاف جهود العاملين، التباعد النفسي عن المنظمة، الشعور بالتشاؤم، تدنى الفعالية المهنية) بمستشفى الملك خالد محل الدراسة ؟ " ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :

١- ما هو دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممتثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من آثار استنزاف جهود العاملين بمستشفى الملك خالد محل الدراسة؟

- ٢- ما هو دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار التباعد النفسى عن بمستشفى الملك خالد محل الدراسة ؟
- ٣- ما هو دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار الشعور بالتشاؤم بمستشفى الملك خالد محل الدراسة ؟
- ٤- ما هو دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار تدنى الفعالية المهنية بمستشفى الملك خالد محل الدراسة ؟

٥- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الهدف الرئيسي: التعرف على دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة الممثلة في المتمثلة في (استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسى عن المنظمة، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية) بمستشفى الملك خالد محل الدراسة .
- "وينبثق عن هذا الهدف الرئيس العديد من الأهداف الفرعية هي:
١. التعرف على دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار استنزاف جهود العاملين بمستشفى الملك خالد محل الدراسة
 ٢. التعرف على دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار التباعد النفسى عن بمستشفى الملك خالد محل الدراسة
 ٣. التعرف على دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من أثار الشعور بالتشاؤم بمستشفى الملك خالد محل الدراسة .

٤. التعرف على دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) في الحد من آثار تدنى الفعالية المهنية بمستشفى الملك خالد محل الدراسة .

٦- فروض الدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، أمكن التوصل إلى الفرض الرئيسي التالي وفروضة الفرعية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من آثار الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة الممثلة في (استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسي عن المنظمة، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية) بمستشفى الملك خالد الجامعي. ويتفرع منه الفروض التالية :

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من استنزاف جهود العاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من التباعد النفسي للعاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من الشعور بالتشاؤم للعاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي.

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت – المشاركة المعلومات – العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من تدني الفعالية المهنية للعاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي.

٧- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح نموذج البحث:



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحث

٨- أهمية الدراسة: حيث تتمثل في :

٨-١ **الأهمية العلمية :** نظراً لأن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي من الموضوعات التي لا تزال من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال ، فإن هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى الإضافة من البحوث والدراسات العربية التي تثري المدخل العلمي والإضافة النظرية له.

٨-٢ **الأهمية العملية:** يستمد البحث أهمية العملية مما يلي :

- ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف مستشفى الملك خالد الجامعي بالسعودية باعتبارها مستشفى تعليمي وبحثي تابع لجامعة الملك سعود في الرياض، تم افتتاح المستشفى في عام 1402هـ الموافق 1982 وذلك في المدينة

الجامعية بالدرعية، اقتصر المستشفى في بدايته على مجمع عيادات خارجية، ثم تطور مع الوقت ليعمل بطاقة استيعابية تقارب ٨٠٠ سرير بالإضافة لوجود ٢٠ غرفة عمليات جراحية، ومبنى مستقل للعيادات يضم ١٦١ غرفة فحص، فضلا عن المرافق الأخرى، كما يضم المستشفى خدمات متكاملة في المختبرات الطبية وخدمات الأشعة والصيدلية، وقد تم مؤخرا توسعة مستشفى الملك عبد العزيز الجامعي، يتكون هذه التوسعة من مبنى مكون من ثمان طوابق، يتسع هذا المبنى لمئة وثلاثين سرير، ويضم عيادات خارجية، ومركزا تعليميا متكاملا، إضافة إلى التجهيزات الأخرى

- كما يستمد البحث الحالي أهمية العملية في السعي لتحديد أبعاد مؤشرات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والاحتراق الوظيفي بالمستشفى محل الدراسة.

٩-منهج الدراسة واسلوبها: يعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة وتحديد الدراسة، هذا بجانب المنهج التحليلي من حيث إجراء تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، كما يمكن استعراض منهج الدراسة من خلال العناصر التالية:

٩-١ مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمستشفى محل الدراسة والذي يقدر بـ (١٤٧٣ مفردة) وفقاً لتقارير قطاع إدارة الموارد البشرية ممثلة في (فريق الأطباء، والتمريض، والإداريين)، أما عينة البحث ستكون وفقاً لجدول حجم العينة ٣٠٦ مفردة.

٩-٢ أداة البحث: تتمثل أداة البحث في استمارة الاستبيان، حيث قام الباحث بتصميم استمارة لإستقصاء العاملين بالمستشفى محل الدراسة والبحث، بهدف الحصول على البيانات اللازمة لإختبارات الفروض إحصائياً وتحقيق أهداف البحث. وتم تصميم استمارة الاستبيان، حيث شملت جزئين كما يلي:

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية "

على صالح محمد زبادين

جدول رقم (٤) : تصميم إستمارة الاستبيان

الأجزاء				الأبعاد
الجزء الأول : ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي				مشاركة المعلومات
الفقرات (٢٦-١)				(٢٦-٢١)
الجزء الثاني: آثار الاحتراق الوظيفي				تمكين العاملين
الفقرات (٥٠-٢٧)				(٢٠-١٤)
تطوير الجدارات				المكافآت العادلة
استنزاف جهود العاملين				(١٣-٨)
التباعد النفسي				الشعور بالتشائم
الجدول رقم (٥)				(٣٣-٢٧)
تدنى الفعالية المهنية				(٣٨-٣٤)
الجدول رقم (٥)				(٥٠-٤٣)
الجدول رقم (٥)				(٤٢-٣٩)

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية .

٣-٩ نسبة الإستجابة : قام الباحث بتوزيع إستمارات الإستقصاء على عينة الدراسة في مستشفى الملك خالد، وكانت نسب الإستجابة وتوزيعها على المستقصي منهم كما في الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥) : نسبة الإستجابة وتوزيعها على المستقصي منهم في مستشفى الملك خالد الجامعي

المستشفى	عينة البحث	عدد الإستمارات الموزعة	الإستمارات المقبولة	الإستمارات المرفوضة	نسبة الإستجابة لإستمارات الموزعة
الملك خالد الجامعي	٣٠٦	٤٠٠	٣٨٧	١٢	٩٦%

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية .

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة تمثل حوالي ٩٦% ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث حيث أنها أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو حجم العينة ٣٠٦ مفردة التي تمثل حجم العينة المطلوب بحثها حتى تكون النتائج صادقة وتعتبر عن المجتمع.

٩-٤ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل بيانات أداة الاستبانة : يقوم الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات أداة الاستبانة وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين .
- حساب معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار المتدرج .

١٠-١ صدق وثبات أداة الاستبانة: قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات لبيانات إستمارة الاستبيان ، وذلك بعد تحكيمها للتأكد من الإتساق الداخلي، وكذلك الصدق الذاتي.

١٠-١ اختبارات الثبات على أبعاد إستمارة الاستبانة : يمكن قياس مستوى الثبات في إستمارة الاستبانة من خلال معامل ألفا-كرونباخ الذي تم الحصول عليها من نتائج برنامج SPSS وذلك كما في الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦) : قياس مستوى الثبات في إستمارة الاستبانة

البعد\ المقياس	عدد الفقرات \ الأسئلة	مستوى الثبات معامل ألفا - كرونباخ
أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي	٢٦	٠,٧١٩
أبعاد آثار الاحتراق الوظيفي	٢٤	٠,٧٧٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق : أنه قد تم إجراء اختبار الثبات لمقياس البحث باستخدام معامل ألفا-كرونباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠,٧١٩ لـأبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وبلغت ٠,٧٧٨ لأبعاد آثار الاحتراق الوظيفي. وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٧ وهو الحد

الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي .

١٠-٢ اختبارات الصدق على أبعاد إستمارة الاستبانة : يمكن قياس مستوى الصدق في استمارة الاستبانة من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ الذي تم الحصول عليها من نتائج برنامج SPSS وذلك كما في الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧) : قياس مستوى الصدق في إستمارة الاستبانة

البعد \ المقياس	عدد الفقرات \ الأسئلة	مستوى الصدق الجزر التربيعي لمعامل ألفا - كرونباخ
أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي	٢٦	٠,٨٤٧
أبعاد آثار الاحتراق الوظيفي	٢٤	٠,٨٨٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق : أنه بإجراء اختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت ٠,٨٤٧ لأبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وبلغت ٠,٨٨٢ لأبعاد آثار الاحتراق الوظيفي. وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضا لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٨٣ ، وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي .

١١- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١١-١ حدود موضوعية: سيقصر موضوع البحث على دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي بأبعاده المختلفة .

١١-٢ حدود مكانية : سيتم تطبيق البحث على مستشفى الملك خالد بالسعودية .

١١-٣ حدود زمنية : سيتم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ .

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

١٢- نتائج الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسية لإستمارة الاستبيان : يمكن تلخيص متوسط نتائج الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسية لإستمارة الاستبيان من خلال الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) : متوسط نتائج الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسية لإستمارة الاستبيان

م	الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تطوير الجدارات	(٧-١)	3.6958	1.184
٢	تمكين العاملين	(١٣-٨)	3.7060	1.086
٣	المكافآت العادلة	(٢٠-١٤)	3.7567	1.106
٤	مشاركة المعلومات	(٢٦-٢١)	3.7422	1.104
٥	استنزاف جهود العاملين	(٣٣-٢٧)	3.6543	1.128
٦	التباعد النفسي	(٣٨-٣٤)	3.6078	1.151
٧	الشعور بالتشائم	(٤٢-٣٩)	3.4060	1.160
٨	تدنى الفعالية المهنية	(٥٠-٤٣)	3.7567	1.006

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

١٣- اختبارات الفروض : حيث تمثلت فروض البحث واختباراتها على هذا النحو :

١٣-١ الفرض الفرعي الأول: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من استنزاف جهود العاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي ".

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام بإستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS، ويوضح الجدول (٩) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد.

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

جدول رقم (٩) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد -الفرض الفرعي الأول

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	معاملات بيتا	إختبار ت	
			القيمة المحسوبة t	المعنوية Sig.
تطوير الجدارات	٠,٤٤٢	٠,٤٧٤	١٠,٤٥٤	٠,٠٠٠
التمكين	٠,٠٤٨	٠,٠٧١	١,٤٠٩	٠,٠٠١
المكافآت العادلة	٠,٠٩٩	٠,١٢٠	٣,٠٤٠	٠,٠٦٢
مشاركة المعلومات	٠,٠٧٨	٠,٠٨٢	١,٢٣٩	٠,٠٠٠
المعنوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)		٨٥,٢٢٠ ٠,٠٠٠		
القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)		٠,٤٣٦ ٠,٦٦٠		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل التحديد $0,436$ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) تفسر $0,436$ من التباين في المتغير التابع (استنزاف جهود العاملين) في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد $0,660$ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) وبين المتغير التابع (استنزاف جهود العاملين). وتشير نتيجة إختبار F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا" وذات دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من $0,05$. ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

١٣-٢ الفرض الفرعي الثاني: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من التباين النفسي للعاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي".

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS ، ويوضح الجدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

جدول رقم (١٠) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثاني

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	معاملات بيتا	إختبارات	
			القيمة المحسوبة t	المعنوية Sig.
تطوير الجدارات	٠,١٤١	٠,٣٦٤	٣,٨٥٨	٠,٠٠٠
التمكين	٠,٠٣٩	٠,٣٧١	١,٤٠٩	٠,٠١٣
المكافآت العادلة	٠,٠٩٣	٠,٣٢٠	٣,٠٤٠	٠,٠٣١
مشاركة المعلومات	٠,٠٣٢	٠,٢٧١	١,٢٩	٠,٠٢٣
المعنوية الكلية للنموذج قيمة (F) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)			٧٥,٥١٣	٠,٠٠٠
القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)			٠,٥٦٧	٠,٧٥٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥٦٧ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) تفسر ٥٦,٧٪ من التباين في المتغير التابع (التباين النفسي للعاملين) في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠,٧٥٣، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد ممارسات الإدارة

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) وبين المتغير التابع (التباعد النفسي للعاملين). وتشير نتيجة إختبار ف- Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا" وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ . ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

٣-١٣ الفرض الفرعي الثالث : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من الشعور بالتشائم للعاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي".

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS ، ويوضح الجدول (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

جدول رقم (١١) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد -الفرض الفرعي الثالث

إختبار ت		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المعنوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	٧,٦١٣	٠,٢٧٨	٠,٠٦٧	تطوير الجدارات
٠,٠٠٠	٤,٣٢٦	٠,٧٩٨	٠,٠٢٦	التمكين
٠,٠٠٠	٤,٢١٢	٠,٢٦٥	٠,٠١٦	المكافآت العادلة
٠,٠٠٠	٢,٢٨٧	٠,٣٦٤	٠,٠٧٩	مشاركة المعلومات
٧٧,٢٠٧ ٠,٠٠٠				المعنوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المعنوية (sig.)
٠,٦٧٤ ٠,٨٢١				القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على جداول التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل التحديد $0,674$ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) تفسر $0,674$ من التباين في المتغير التابع (الشعور بالتشائم للعاملين) في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد $0,821$ ، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) وبين المتغير التابع (الشعور بالتشائم للعاملين). وتشير نتيجة اختبار F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً "وذا دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من $0,05$. ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

١٣-٤ الفرض الفرعي الرابع: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها المختلفة الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من تدني الفعالية المهنية للعاملين بمستشفى الملك خالد الجامعي".

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض ، فإن الباحث قام بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من خلال حزمة برامج SPSS ، ويوضح الجدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من آثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

جدول رقم (١٢) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد -الفرض الفرعي الرابع

إختبار ت		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
المغوية Sig.	القيمة المحسوبة t			
٠,٠٠٠	٢,٦٥١	٠,٧١٦	٠,٠٢٦	تطوير الجدارات
٠,٠٠٠	٤,٠١٢	٠,٢١٤	٠,٠١٦	التمكين
٠,٠٠٠	٣,٩٧٥	٠,٣١٣	٠,٠٣٩	المكافآت العادلة
٠,٠٠٠	٥,١٧٧	٠,١٨٩	٠,٤٥٦	مشاركة المعلومات
٨٨,٣١٢ ٠,٠٠٠				المغوية الكلية للنموذج قيمة (ف) المحسوبة (F) المغوية (sig.)
٠,٦٢٦ ٠,٧٩١				القوة التفسيرية معامل التحديد (R Square) معامل الارتباط (R)

ويتضح من الجدول السابق من خلال تحليل الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٦٢٦ أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) تفسر ٠,٦٧٤ من التباين في المتغير التابع (تدنى الفعالية المهنية للعاملين) في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. كما أن نتيجة معامل الارتباط المتعدد ٠,٧٩١، مما يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج – مجتمعة- وهي أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) وبين المتغير التابع (تدنى الفعالية المهنية للعاملين). وتشير نتيجة إختبار ف F-Test الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر مغنويا" وذو دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المغوية أقل من ٠,٠٥ . ومن ثم يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير مغنوي على المتغير التابع.

١٤-أهم النتائج: توصل الباحث بعد إجراء هذا البحث إلي العديد من النتائج ، التي يمكن تقسيمها إلى نوعين من النتائج هما :

١-٤ أهم النتائج العلمية (النظرية): تمثلت أهم النتائج العلمية في:

- ١- يعتبر العنصر البشري الدعامه الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقا لأهدافها اذا ما تم الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه .
- ٢- يعد الاهتمام محركاً أساسياً للسلوك البشري؛ حيث تنبع الكثير من دوافع الأفراد من الاعتراف الذي يحصلون عليه من رؤسائهم تجاه العمل الجيد الذي يقومون به ومن شعورهم بأنهم جزء محوري من المنظمة. وفي ضوء ذلك تحتاج إدارة المنظمات بشكل عام ومن بينها الجامعات إلى توجيه اهتمامها بجهود العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد من أجل المشاركة في تحقيق الجامعات لأهدافها.
- ٣- أن إدارة الاحتواء العالي تحتاج إلى تبني المنظمات للعديد من الممارسات التي يمكن أن تنمي الاحتواء العالي لديها وتحد من اثار الاحتراق الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وأداء المنظمات التي يعملون بها.
- ٤- أن ممارسات الاحتواء العالي هي ممارسات الموارد البشرية التي تتكون من ثلاثة تصنيفات رئيسية هي: القدرة والدافعية والفرص، ولديها الإمكانية لتعزيز معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم كما تحد من الاحتراق الوظيفي.
- ٥- إن إدراك العاملين لعادلة المكافآت يتطلب من المنظمات بذل العديد من الجهود من أجل توفير نظم عادلة للمكافآت، ووضع معايير لها، وتقييم مدى عدالتها، للتأكد من تأثيرها على إدراك العاملين لها. الأمر الذي يمكن أن يؤثر على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، ويزيد من رغبتهم للمشاركة في تحقيق المنظمة التي يعملون بها لأهدافها.
- ٦- الحوافز بأنواعها المتعددة يمكن أن تساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين؛ حيث تدفعهم من خلال تحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم نحو بذل مستوى عالٍ من الجهد من أجل المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم والمنظمة ككل، بما ينمي الثقة بين الإدارة والعاملين ويدعم شعورهم بالإنجاز والمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف المؤسسة .
- ٧- إن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تتمثل في العديد من الممارسات هي (تطوير الجدارات، التمكين، المكافآت العادلة، مشاركة المعلومات).

- ٨- الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني، والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة. وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بان مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبيا، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل، وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجه.
- ٩- أن أهم أبعاد وأثار الاحتراق الوظيفي هي (استنزاف جهود العاملين، التباعد النفسي، الشعور بالتشائم ، تدنى الفعالية المهنية).

٢-١٤ أهم النتائج العملية (الميدانية): وفي ضوء نتائج التحليل السابقة ، توصل الباحث الى العديد من النتائج العملية من خلال التطبيق على مستشفى الملك خالد الجامعي:

- ١- تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى محل الدراسة الذين قدر عددهم ١٤٧٣ عامل من مختلف التخصصات بالمستشفى وبلغ حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون نحو ٣٠٦ عامل، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة ٤٠٠ استثمارة استبيان وكان المرودود الصحيح منها ٣٨٧ استبانة.
- ٢- بلغت نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة تمثل حوالي ٩٦% ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث حيث انها أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو حجم العينة ٣٠٦ مفردة التي تمثل حجم العينة المطلوب بحثة حتى تكون النتائج صادقة وتعبّر عن المجتمع.
- ٣- تم إجراء إختبار الثبات لمقياس البحث بإستخدام معامل ألفا-كرونباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠,٧١٩ . ل أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وبلغت ٠,٧٧٨ . لأبعاد تحسين رضا العاملين. وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٧ وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي .
- ٤- بإجراء إختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت ٠,٨٤٧ . ل أبعاد برامج صيانة الموارد البشرية وبلغت

٠,٨٨٢ لأبعاد تحسين رضا العاملين. وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث ، حيث أنها أكبر من معدل القبول ٠,٨٣ وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي .

٥- لا يوجد إستقلال بين المتغيرات ، ومن ثم يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من أثار الاحتراق الوظيفي ممثلاً في (استنزاف جهود العاملين ، التباعد النفسي عن المنظمة، الشعور بالتشاؤم ، تدنى الفعالية المهنية) في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع.

١٥-أهم التوصيات: تمكن الباحث من تقديم العديد من التوصيات كما يلي :

١٥-١ أهم التوصيات الموجهة لإدارة المستشفى محل الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، وعلى ضوء القنوات التي تشكلت لدى الباحث، فلقد تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحث أن تلقي العناية الكافية من ذوي الاهتمام في مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية والمستشفيات السعودية بوجه عام . وقد اجتهد الباحث في صياغة هذه التوصيات في صورة خطط تنفيذية Action Plans توضح الأنشطة اللازمة للتنفيذ ومن المسؤول عن تنفيذ التوصية -الاقتراح- ومدة التنفيذ ومن يراقب عملية التنفيذ والموارد المالية المقترحة اللازمة للتنفيذ على النحو الوارد في الجدول رقم (١٣):

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

جدول رقم (١٣) : توصيات موجهة لادارة مستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية

م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مؤشرات النجاح	المسئولية	الزمن	تكلفة تقديرية
على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الاهتمام بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من خلال :						
١	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الاهتمام بتطوير جدارات العاملين .	١- تشجيع التدريب المهني . ٢- استغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة . ٣- الاستفادة من الخبرات الرائدة. ٤- المشاركة المعلوماتية. ٥ - صيانة الموارد البشرية.	- تنافسية الموارد البشرية. - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٥٠٠٠ ريال
٢	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الاهتمام بتمكين العاملين.	١- المشاركة في صناعة القرارات. ٢- تفويض السلطات. ٣- منح الحرية والسلطات للعاملين. ٤- هناك مرونة في قنوات الاتصال بين المدراء والعاملين.	- رضا العاملين. -تحسن الأداء - وقلة الأخطاء. - تحسن مؤشرات الأداء.	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٢٠٠٠ ريال
٣	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الاهتمام بالمكافآت العادلة بين العاملين.	١- تناسب الأجور والمرتبات الممنوحة للعاملين مع الجهد المبذول . ٢- استغلال الموارد المتاحة بأليات تحقق إيرادات فوق المستوى المتوقع مع مراعاة حساسية الخدمة الصحية. ٣- وضع سياسة ثابتة وواضحة في التعامل مع مكافآت العاملين. ٤- استخدام المستشفى نظم حيلة لتقديم المكافآت العادلة للعاملين. ٥- الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين.	- الاحتواء الوظيفي. - قلة الأخطاء. - تحسني مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	٣ سنوات	١٠٠٠٠ ريال
٤	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الاهتمام بمشاركة المعلومات مع العاملين.	١- تقديم المعلومات للعاملين حسب طبيعة القرار. ٢- عدالة المعلومات. ٣- المقترحات التطويرية للمستشفى سنوياً. ٤ - تلبية احتياجات العاملين.	-الاحتواء الوظيفي. - قلة الأخطاء. - تحسني مؤشرات الأداء التشغيلي .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	٦ أشهر	٢٥٠٠ ريال
على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الحد من أثار الاحتراق الوظيفي من خلال :						
٤	على السادة المسؤولين بمس مستشفى الملك خالد الجامعي الحد من استنزاف جهود العاملين.	١- عدم اسناد أعمال اضافية للعاملين. ٢- الحد من مقاومة من العاملين. ٣- استغلال الموارد البشرية بكفاءة. ٤- التوازن في المصالح.	- قلة الأخطاء. - إنجاز المهام والاهداف. - قلة عدد الشكاوى. - رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	الإدارة العليا والإدارات الوسطى	٢-١ سنة	١٠٠٠٠ ريال
٥	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الحد من التباعد النفسي للعاملين.	١- وجود سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي. ٢- توفر التأهيل المناسب للعاملين. ٣- مساندة الرئيس لمرءوسه عند طلب المعونة ٤- العدالة في معاملة المرءوسين.	- تحسن المزاج العام للعاملين. - حب العمل وزيادة الانتماء الوظيفي . - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٥٠٠٠ ريال
٦	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الحد من الشعور بالتشائم بين العاملين.	١- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة وتقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة. ٢- المشاركة في نوادي ، ومجمعات مهنية واحدة.	١-زيادة العمل الجماعي ٢-أشباع الاحتياجات الاجتماعية ٣-الرضا الاجتماعي وقلة الأخطاء	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٣٠٠٠ ريال

دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية"

على صالح محمد زبادين

٧	على السادة المسؤولين بمستشفى الملك خالد الجامعي الحد من تدني الفعالية المهنية للعاملين.	١- مشاركة من العاملين في صناعة القرار الإداري بالمستشفى. ٢- دعم التنظيمات الرسمية لرفع الفعالية المهنية للعاملين.	١- قلة معدلات الإخطاء لدى العاملين ٢- زيادة إنتاجية العاملين. ٣- زيادة مقترحات التحسين ، وقّة الشكاوى.	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	١ سنة	٣٠٠٠ ريال
---	--	--	--	---	-------	-----------

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

٢/٢/٤ أهم التوصيات الخاصة بالبحوث والافاق المستقبلية: هناك مجالات عديدة للبحث في المستقبل التي يجب مراعاتها في ضوء العمل الحالي، حيث أن نتائج الدراسة أشارت الى وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي الممثلة في (تطوير الجدارات – التمكين – المكافآت العادلة – مشاركة المعلومات) على الحد من أثار الاحتراق الوظيفي بمستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية. كما أن البحث الحالي ركز على قياس دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الحد من أثار الاحتراق الوظيفي بمستشفى الملك خالد الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ونقترح البحث في المستقبل لاستكشاف المزيد من الأبعاد والمحددات الإضافية للنماذج الإدارية الرائدة للكشف عن الممارسات الجديدة لإدارة بالاحتواء العالي وقياسها .

المراجع

أولا : المراجع العربية:

(أ) الكتب

- ديفيد فونتانا، (٢٠٢٣) ، الضغوط النفسية ، تغلب عليها وابدأ الحياة ، ترجمة حمدي الفرماوي ، رضا أبو سريع ، الأنجلو المصريه ، القاهرة.
- سعد العنزي وإيمان الدهان ونور العبيدي (٢٠١٩) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، عمان: دار اليازوري العلمية.
- على عسكر ،(٢٠١٢)، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ،دار الكتاب الحديث ، القاهرة.

(ب) الرسائل

- أحمد عيسى سليمان ،(٢٠١٩) ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

- باسمه عبد الله الوطيان ، (٢٠٢٣)، العلاقة بين الثقافه التنظيميه وضغوط العمل على العاملين في المؤسسات الماليه بدولة الكويت ، رسالة ماجستير كلية التجاره جامعة عين شمس.
- دعاء نبيل محمد حمدي أحمد ، (٢٠٢٠)، التمكين المؤسسي والتغيير الإستراتيجي في جامعة عين شمس: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشوره، مقدمة إلى قسم التربية المقارنه والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس.
- عبد الحافظ عبد الوهاب، (٢٠٢٠)، علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة – دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- عمرو محمد عواد ، (٢٠٢١)، علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعية المصري ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- محمد أحمد حسين ،(٢٠٢٠)، أثر الاحتراق الوظيفي على أداء شاغلي الوظائف الإدارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصري، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- منصور بن نايف العتيبي، (٢٠٢١)، الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على ادائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى.
- نور خليل (٢٠١٠)، بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد.

ج) الأبحاث

- أحمد إبراهيم عبد الهادي ، (٢٠٢١)، ضغوط العمل الإداري ، تحديدها وقياس تأثيرها على طبقة الإدارة ببعض المنظمات المصرية ، مجلة آفاق ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- أمل محمود علي العبيدي، (٢٠١٨)، دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي ، مجلة المنصور ، عدد ٣٠.
- ثابت عبد الرحمن إدريس،(٢٠١٢)،تحليل ضغوط التنظيميه لمديري التسويق في المنظمات الصناعيه لقطاع الأعمال العام ، مجلة آفاق جديدة ، كلية التجاره جامعة المنوفيه العدد الأول.
- حسن الشعراوي.(٢٠٢٢). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية علي العاملين بجامعة ٦ أكتوبر .مجلة البحوث المالية والتجارية.(3)23 .

- رغد خروفة صفاء عبودي ، (٢٠٢٠)، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة، المنظمة العربية للإدارة عدد ٣ ، مجلد ٤٠.
 - رمضان محمد محمد السعدي (٢٠١٨) ، تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٤.
 - سمير احمد عسكر ، (٢٠١٩) ، متغيرات ضغوط العمل – دراسة نظرية تطبيقية ، معهد الإدارة العامة العدد ٦٠ ، الرياض.
 - سيد علوان. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية) .مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.
 - عبد الرحمن هيجان، (٢٠٢٢)، ضغوط العمل ، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
 - فاطمة على جاد الله ، (٢٠٢٢)، دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، من ٦-٨ نوفمبر، القاهرة.
 - ٢٠-محمد صالح، (٢٠٢٠) ، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر جيجل، -مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد ٦ ، العدد ١.
 - نادين حسين. (٢٠١٦). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسويط لتكرير البترول .المجلة العربية للإدارة. 361 , ص ٢٨٩.
 - هدى صقر، (٢٠١٢) ، الاجهاد ولاحترق الذي يتعرض لها رجال الاعمال في مصر وأثرها، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص، مجلة المدير العربي ، المعهد القومي للإدارة.
- ثانيا : المراجع الأجنبية:**

A) Books

- Eugene McKenna (2020), Business Psychology and Organizational Behavior, 6th ed., Oxon: Routledge.
- George S. Benson and Edward E. Lawler III (2003), Employee involvement: utilization, impacts and future prospects”, in David Holman, Toby D. Wall and Chris W. Clegg, Paul Sparrow and Ann Howard, The

New Workplace: A Guide to the Impact of Modern Working Practices, Chichester: John Wiley & Sons.

- Micheal A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella and Maria Triana (2018), Organizational Behavior, 5th ed., New York: John Wiley & Sons.
- Jonathan Law (2016), A dictionary of business and management, 6th ed., New York: Oxford University Press.

B) Periodicals

- Abramis.D.j (2019), Relationship of job stressor to job performance :Linear of inverted-U.P psychological reports. Vol 1.
- Ahmad Adnan Al-Tit (2020), The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: the mediating contribution of leader-member and team exchange, International Journal of Engineering Business Management, Vol. 12.
- Alison M. Konrak (2006), Engaging employees through high-involvement practices, IVEY Business Journal, Vol. 24, No. 3.
- Frederick Guy (2003), "High-involvement work practices and employee bargaining power", Employee Relations, Vol. 25 No. 5.
- Al-Agry, D. F,(2021) , High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' , British Journal of Nutrition, Vol 129.
- Andres Salas-Vallina and Manoli Pozo-Hidalgo and Pedro-Gil Monte (2020), High-involvement work systems: happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study, Employee Relations: The International Journal, Vol.42, No.4.
- Anthony R. Wheeler John E. Baur, Jonathon R. B. Halbesleben (Editors), Research in Personnel and Human Resources Management, Bingley: **Emerald Publishing Limited.**

-
- Antoniou, A. S., Efthymiou, V., Polychroni, F., & Kofa, O. (2023). Job burnout in mainstream and special needs primary school teachers and its relationship with self-efficacy. *Educational Studies*, 49(1), Vol 2, No (5).
 - Baofeng Huo, Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao (2015), The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 45, No. 8.
 - Coelho, L. G., de Farias Costa, P. R., Kinra, S., Mallinson, P. A. C., & de Almeida, R. D. C. C. (2023). Association between occupational stress, work shift and health outcomes in hospital workers of the Recôncavo of Bahia, Brazil: the impact of Covid-19 pandemic. *British Journal of Nutrition*, Vol 129, No 1.
 - Daniel Ruiz-Palomo, Ana León-Gómez and Francisca García-Lopera (2020), Disentangling organizational commitment in hospitality industry: the roles of empowerment enrichment satisfaction and gender, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 90.
 - Edward E. Lawler (1994), Total quality management and employee involvement: are they compatible?, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 1.
 - Jackline Akoth Odero and Makori Ezekiel Makori (2018), Employee involvement and employee performance: the case of part time lecturers in public universities in Kenya, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 5, No. 2, p.117.
 - Lee-Chin Tay, Fee-Yean Tan and Khulida Kirana Yahya (2017), The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate, *International Journal of Business Society*, Vol. 18, No. 3.
 - Mubashir Ahmad Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan (2014), High involvement management and employees performance

mediating role of job satisfaction, European Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 31.

- Muhammad Yasir and Abdul Majid (2020), High-involvement human resource practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility, Employee Relations: The International Journal, Vol. 42, No. 4.
- Mick Marchington, John Goodman, Adrian Wilkinson and Peter Ackers (1992), New Developments In Employee Involvement, Manchester: Employment Department Group.
- Mutua, D., Singh, P., & Njoroge, G. (2023). Job burnout among nurses working in the operating theatres at kenyatta national hospital. International Research Journal of Medicine and Health Sciences, Vol 5, No 1.
- Neha Gupta and Vandna Sharma (2018), "Relationship between leader member exchange (LMX), high- involvement HRP and employee resilience on extra- role performance", Journal of Indian Business Research, Vol. 10, No. 2.
- Paul J. Gollan (2006), High involvement management and human resource line sustainability, Handbook of Business Strategy, Vol. 7, No. 1.
- cational Research Open, Vol 3, No2.