



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of high containment management practices in reducing
bullying in the workplace: A descriptive analytical study in the Salah
al-Din Health Directorate**

Ali Ihsan Abdul Karim*, Anees Ahmed Abdullah

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

High containment management practices, bullying in the workplace, Salah Uddin Health Directorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 08 Aug. 2023
Accepted 18 Aug. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Ali Ihsan Abdul Karim

College of Administration and
Economics/Tikrit University

Abstract: This study included the following:

The most important objectives: The current study aimed to identify the role of high containment management practices in reducing the phenomenon of bullying in the workplace in Salahuddin Health Directorate.

Research Methodology: The study adopted the (analytical descriptive) approach, which is one of the most important and common scientific research methods.

Data collection tools: The current study used the (questionnaire) tool as a main tool for collecting data and information about the study problem.

Study sample: The current study used (managers and employees) in the Salah al-Din Health Directorate, as (250) questionnaires were distributed to the sample in the researched directorate.

The statistical tools used: Two reliable statistical programs (SPSS V22) and (AMOS V20) were used in the application. Statistical analysis was performed on the data collected according to the questionnaire and according to the appropriate statistical methods for each test.

The most important results: It became clear from the results of the field study the important role of the independent variable, high containment management practices, in limiting or controlling the dependent variable, which is bullying in the workplace.

The most important proposals: The importance of attracting workers who possess the elements and characteristics of high containment management practices to reduce the negative phenomena that destroy the organization, including bullying in the workplace.

دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من التمر في مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية صحة صلاح الدين)

علي أحسان عبد الكريم

انيس احمد عبد الله

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

أهم الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة التمر في مكان العمل في مديرية صحة صلاح الدين. **منهج البحث:** تبنت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) والذي يعد أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعاً، ويعود السبب في ذلك إلى المرونة والشمولية البحثية الكبيرة التي يوفرها هذا المنهج، إذ إنه يمكن الباحث من تشخيص ودراسة الواقع على نحو أكثر دقة. **أدوات جمع البيانات:** استخدمت الدراسة الحالية أداة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حول مشكلة الدراسة.

عينة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية (المدراء والعاملين) في مديرية صحة صلاح الدين، إذ تم توزيع (250) استمارة على العينة في المديرية المبحوثة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم اعتماد اثنين من البرامج الإحصائية (SPSS V22) و(AMOS V20) ذات المعولية في التطبيق تم إجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها وفق استمارة الاستبيان وحسب الأساليب الإحصائية الملائمة لكل اختبار.

أهم النتائج: اتضح من نتائج الدراسة الميدانية الدور المهم للمتغير المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد أو السيطرة على المتغير التابع وهو التمر في مكان العمل.

أهم المقترحات: أهمية استقطاب العاملين الذين يمتلكون مقومات وخصائص ممارسات إدارة الاحتواء العالي للحد من الظواهر السلبية التي تعمل على تحطيم المنظمة ومن هذه السلوكيات التمر في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، التمر في مكان العمل، مديرية صحة صلاح الدين.

المقدمة

تعد الموارد البشرية في بيئة الأعمال التنافسية في عالمنا اليوم واحدة من أكثر الأصول أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات التي تقدم خدمة عامة للجمهور، نظراً للدور الحيوي الذي يضطلع به الأفراد العاملين في تقديم الخدمات إلى المستفيدين. لذلك فإن التحدي الذي يواجه معظم المنظمات هو كيفية توفير بيئة عمل صحية مناسبة يسودها الأمان والاحترام والثقة والتقدير والاهتمام بالأفراد العاملين من قبل القيادات الإدارية التي ينبغي أن تتصف بجميع السلوكيات والخصال الحميدة لتتخفف فيها مظاهر السلوك السلبي العدائي الصادر عن تلك القيادات أو من زملاء العمل لكي تكون حافزاً للأفراد العاملين على تحقيق الأداء العالي في خدمة الجمهور المستهدف، إذ إن إدارة الاحتواء العالي تمكن المديرين من تحقيق الأمن الوظيفي لذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها إذا أصبح معالجة مشكلة الأمن الوظيفي متغيراً حرجاً في بناءها خصوصاً من خلال ترابطها مع رأس المال البشري بوصفه مورداً استراتيجياً ويؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية. إذ تضمن بحثنا الحالي أربعة مباحث الأول

منهجية البحث، والثاني لتغطية الجانب النظري، في حين تناول الثالث الجانب العملي، أما الرابع تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث الميدانية

أولاً. مشكلة البحث: يعد سلوك التنمر الذي يظهره الأفراد العاملين فيما بينهم من السلوكيات العدائية والسلبية التي تسود في منظمات العصر الحالي نظراً للضغوط الكبيرة التي تتعرض لها تلك المنظمات (تنافسية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، دولية) والذي من أهم مظاهره تتبع سلوكيات الأفراد العاملين وعدم احترام خصوصياتهم أو إطلاق بعض الألفاظ المعيبة أو الصراخ في وجوههم أو توجيه النقد اللاذع لهم وبصورة مستمرة، وهذا ما قد يعكس سلبيات على معنوياتهم ورغبتهم في العمل وشعورهم بالقلق وعدم الارتياح داخل المنظمة، وانعكاس كل ذلك على أدائهم وإداء المنظمة بشكل عام وافتقارها في تحقيق أهدافها وبخاصة إذا كانت منظمة خدمة عامة تقدم خدماتها لجهات عديدة مستهدفة من تلك الخدمات. إن معالجة هذه المعضلة الفكرية المتمثلة في الحد من ظاهرة التنمر في مكان العمل أو التخفيف من أثارها السلبية على الأفراد العاملين وعلى المنظمة بشكل عام هو في تطبيق الإدارة لممارسات إدارة الاحتواء العالي، المتمثلة في تمكين الأفراد العاملين بمنحهم الصلاحيات اللازمة لتطوير أعمالهم ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار المبدعة والمشاركة في المعلومات والمعرفة لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وتحقيق اندماجهم الوظيفي كل ذلك سيخفف من التوتر والتنمر سواء بين القيادات الإدارية والعاملين أو بين العاملين أنفسهم.

إن طرح الأسئلة البحثية الآتية يوظف لمشكلة الدراسة في الميدان المبحوث ويحدد المسارات البحثية الأخرى الواردة في منهجية الدراسة:

1. هل تمارس القيادات الإدارية إدارة الاحتواء العالي؟
2. هل توجد مظاهر للتنمر في مديرية صحة صلاح الدين وماهي مستوياتها؟
3. هل تساعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من التنمر في مكان العمل؟
4. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الاحتواء العالي وبين الحد من مظاهر التنمر في مديرية صحة صلاح الدين؟

ثانياً. أهمية البحث:

1. الأهمية النظرية:

❖ الوقوف على سلوكيات التنمر في مكان العمل المتمثلة بالسلوك اللفظي والجسدي وكيفية الحد من هذه الظاهرة أو القضاء عليها. ومساهمة إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة التنمر في مكان العمل من خلال تعزيز روح الانتماء لدى الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم.

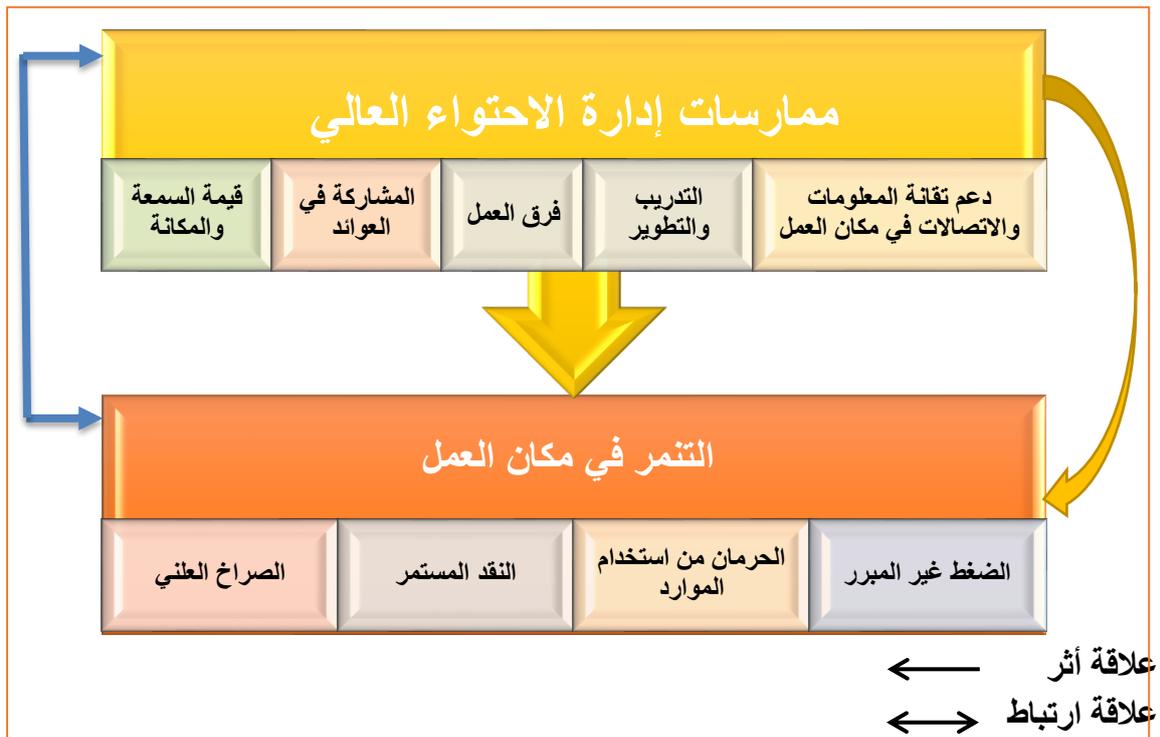
2. الأهمية التطبيقية:

- ❖ ركزت الدراسة على قطاعا مهما وحيويا في قطاع الخدمات والذي يعد الأهم في بناء البنية التحتية للمواطن مما يساهم في تحقيق التطور العمراني ويزيد من الفرص الاستثمارية والذي بدوره يؤدي إلى جذب المستثمرين في قطاع الخدمات والبناء.
- ❖ إن الدراسة الحالية تقوم بإرشاد متخذي القرار في المنظمة المبحوثة من الحد من ظاهرة التنمر في مكان العمل من خلال الصفات والمهارات التي تمتلكها الإدارة التي تعزز من الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية على مستوى المنظمة المبحوثة:

1. التعرف على مدى وجود مظاهر سلوك التتمر في مكان العمل.
2. معرفة مدى ممارسة القيادات الادارية لإدارة الاحتواء العالي وتأثير ذلك في الحد من التتمر في مكان العمل؟
3. التحقق من أن تملك القيادات الادارية لخصائص ممارسات ادارة الاحتواء العالي، ومعرفة مدى مساهمتها في الحد من مظاهر سلوك التتمر في مكان العمل.
4. بناء مخطط مقترح يوضح دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة سلوك التتمر الوظيفي في مكان العمل.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي: شمل مخطط الدراسة الفرضي اثنان من المتغيرات الرئيسية هما (ممارسات ادارة الاحتواء العالي والتتمر في مكان العمل) والشكل الآتي يوضح ذلك



الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: لغرض إيجاد منطقية وموضوعية لأسئلة البحث الحالي من أجل تحقيق أهداف وصياغة الفرضيات الآتية والتي سيتم اختيارها المنظمة المبحوثة:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى 0.05 بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وبين الحد من مظاهر التتمر.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية وعند مستوى 0.05 لممارسات إدارة الاحتواء العالي والحد من مظاهر التتمر.
3. تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنوياً في الحد من التتمر في مكان العمل بمظاهره مجتمعة يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 1. تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنوياً في الحد من الصراخ العلني.

2. تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنويا في الحد من النقد المستمر.
 3. تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنويا في الحد من الحرمان من استخدام الموارد.
 4. تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنويا في الحد من الضغط غير المبرر.
- سادساً. المجتمع الاحصائي:** المجتمع الاحصائي المستهدف في هذا البحث هم العاملين في مديرية صحة صلاح الدين إذ تعد من القطاعات الخدمية المهمة التي تقدم خدمات طبية وإنسانية كبيرة في المحافظة.
- سابعاً. حدود البحث:**

1. **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة اللازمة لجمع البيانات الأولية خلال عام الدراسة (2021/2020).
 2. **الحدود المكانية:** سيتم التركيز على مديري الأقسام والشعب وعلى المرؤوسين في الأقسام والشعب والوحدات العائد للمنظمة المبحوثة.
- ثامناً. منهج البحث وادواته:** استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميًا والمنهج التحليلي الذي يقوم على أساس التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.
- تاسعاً. أداة البحث:** تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية والتي ستتضمن قسمين: **القسم الأول:** بيانات شخصية عن أفراد العينة.
- القسم الثاني:** الأسئلة المعدة لقياس متغيرات البحث الثلاثة.
- عاشراً. أساليب البحث الاحصائي للبيانات:**

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرار والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة).
 2. نماذج المعادلات البيانية (Structural Equation Models) اختصاراً (SEM) تستخدم لقياس وتفسير نتائج الدراسات والأبحاث العلمية.
- أحد عشر. ميدان البحث ومسوغات اختيارها:** ركزت الدراسة على القطاع الصحي عبر اختيار مديرية صحة صلاح الدين كميدان للدراسة نظراً لأهمية التناغم في العمل الداخلي في دوائر الصحة في تعزيز هذا القطاع، وقد تضمن مجتمع الدراسة كافة المديرين ومعاوني المديرين ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في هذه المديرية فضلاً عن الموظفين الإداريين، وقد تم توزيع 250 استمارة بصورة ورقية والإلكترونية عبر الانترنت، ليتم بعد ذلك استرداد 223 استمارة، بلغ عدد الصالح منها للتحليل 210 استمارة، بنسبة 84%، والجدول رقم (2) يظهر عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة ونسبة الصالح منها للتحليل.

الجدول (1): تفاصيل اعداد استمارات الاستبيان

النسبة الصالحة للتحليل	الاستمارات الصالحة للتحليل	الاستمارات المستردة	الاستمارات الموزعة	الدائرة
84%	210	223	250	مديرية صحة صلاح الدين

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث تم إعداد الجدول من قبل الباحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: الاحتواء العالي... مدخل نظري

أولاً. مفهوم الاحتواء العالي: إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحمل في مضمونها مدخلا أكثر تعاوناً بين الإدارة والعاملين أو من ينوب عنهم أو من يمثلهم قياساً بالعلاقات التي تطورت على أساس

التخصصات الوظيفية (المحدودة) وأنظمة الدفع التي تستند إلى هياكل قديمة إن مدخل إدارة الاحتواء العالي (HIM). يمكن الإدارات من أن تواجه دوامة المنافسة العالمية المتزايدة وتقدم فرص عديدة للعاملين تتعلق بالعوائد الأكبر أو الأمن الوظيفي. (ورد، واخرون، 2010: 2). كان الدافع الأولي لدراسة إدارة الاحتواء العالي هو الإنتاجية الفائقة لشركات التصنيع اليابانية التي كانت تستخدم هذه الممارسات حيث قام من (Huselid, 1995, Lawler, 1988) بتحليل هذه الممارسات المختلفة لتنظيم العمل ووجدوا أن التركيز على الزبائن والعمل الجماعي والأجور القائمة على المهارات ومدخلات العمال في القرارات الاستراتيجية وكانت هذه الممارسات من الخصائص الأساسية في الشركة (Voipio, 2015: 5). أن عمل إدارة الاحتواء العالي يمكن المديرين من أن يواجهوا دوامة المنافسة المتزايدة وتقديم فرص عديدة للعاملين. إن إدارة الاحتواء العالي تساعد على ادامة الموارد البشرية وذلك بتحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد (الحسني، 2016: 3). تعد ممارسات ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية مدخلا مناسباً للعديد من المنظمات بالتركيز على تطبيقات إدارة الموارد البشرية خلال اختيار العاملين الأكثر مهارة وكفاءة والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم والاعتماد على نظام عمل الفريق الواحد ومشاركة تقاسم المعلومات حيث يعد الاحتواء العالي مصدراً لتوليد الدماء الجديدة في المنظمات من خلال الأفكار والابتكار وحل المشكلات وكذلك التبادل في المعلومات التي تساعد العاملين على فهم شديد لأهداف المنظمة وثقافتها (منصور، واخرون، 2016: 32). تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي أحد المفاهيم المعاصرة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالأفراد العاملين كقوة عمل منتجة بل يمتد ليشمل ممارسات تضمن لهم حق التمتع بظروف عمل تسمح لهم بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم والاعتراف بهم كشركاء ومسؤولين عن نجاح وتقدم منظماتهم (عبدالسلام واخرون، 2021: 376). تم تعريف إدارة الاحتواء العالي بأنها الإدارة المصممة أساساً لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخراج أفضل القدرات لدى الأفراد العاملين وبالتالي الحصول على الطاقات والخبرات التي تحقق النتائج المطلوبة (العنزي، واخرون، 2013: 5). وعرف بأنه مجموعة من التطبيقات المبتكرة وعادة ما تشمل التوزيع الوظيفي والفرق المدارة ذاتياً (فرق الإدارة الذاتية) والتي تشجع وبشكل كبير في حل المشكلات وتبادل المعلومات والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل والمشاركة الفعالة في صنع القرار ونظام المكافأة (المنصوري، 2016: 5). يرى الباحث بأن الاحتواء العالي بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تتبعها الإدارة العليا في المنظمة من أجل دعم الأفراد العاملين وفتح المجال لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في المنظمة وان هذه الإجراءات تساهم في تعزيز مكانة الفرد في المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي.

ثانياً. أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي: يمكن استعراض أهمية إدارة الاحتواء العالي من خلال الآتي:

1. لاقت إدارة الاحتواء العالي استحساناً بين الأكاديميين بصفتها إدارة لتحسين الأداء المنظمي، وهناك اعتقاد سائد بان الاستثمار في ممارسات الاحتواء العالي يطور القدرات الجوهرية في المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أداء منظمي متفوق. (عبد الستار، واخرون، 2017: 126). ويرى (إبراهيم وآخرون، 2015: 23). أن إدارة الاحتواء العالي ذو أهمية للأسباب الآتية:
1. تشعر الأفراد العاملين بالارتياح وتحفزهم بشكل أكبر لتحقيق الأهداف المنظمة.
2. تساهم في اكتساب الأفراد العاملين المهارات والمعرفة وتعقب رضاهم وتحسين مهامهم المتنوعة.

3. إن احتواء الأفراد العاملين له أهمية كبيرة في تنفيذ التغيير والإنتاجية أي إن التخلي عن السيطرة والسماح للموظفين لاتخاذ القرارات التي تسفر عن نتائج بناءة أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تمنح الأفراد العاملين أهمية كالاتي:

4. منح الأفراد العاملين نفوذ المشاركة في اتخاذ القرارات الموضوعية.

5. مساعدة الأفراد العاملين للحصول على مهارات اتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً. أهداف الاحتواء العالي: ويمكن نستعرض أهداف إدارة الاحتواء العالي كالاتي:

1. تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين إنتاجية الأفراد العاملين. (صبيحي، 2017: 38).

2. تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين من خلال مشاركة الأفراد العاملين الإدارة العليا بصنع القرار والسماع لهم لأن المنظمات التي لديها الأفراد العاملين أكثر رضاً تؤدي إلى أداء جيداً مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لديها مستوى منخفض من الرضى الوظيفي (Naved, et al., 2014: 33).

3. مكافحة النتائج السلبية المرتبطة بمكان العمل من خلال انشاء مناخ إدارة مشاركة عالية ويعني إعطاء الأولوية إلى التواصل والمشاركة مع الأفراد العاملين وإن هذه المشاركة تؤدي إلى خلق مناخ إيجابي بين الموظفين والإدارة العليا وهذا المناخ الإيجابي يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العليا بمشاركة الموظفين في المستويات الوسطى والدنيا. (Webster, et al., 2018: 3).

4. تنشيط عملية الابتكار حيث وجدت الدراسات الحديثة أن الابتكار في المنظمات يأتي عن طريق اتجاهين أولاً ما يسمى بالابتكار عالي المشاركة ويقصد به من خلال مشاركة الفرد العامل آراءه وأفكاره مع الإدارة العليا يساهم في خلق ابتكارات وأساليب جديدة لإدارة المنظمة وثانياً الابتكار الذي يحركه الموظف من خلال جذوره في إدارة الابتكار (Smith, 2018: 3).

5. تعزيز وتوليد الأفكار وفرص الفرد في القدرة على صناعة القرارات المتنوعة (عبد الستار، 2017: 118).

رابعاً. أنواع الاحتواء العالي: صنفت ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى الأنواع الآتية:

1. الاحتواء الرسمي والاحتواء غير الرسمي: يشير الاحتواء الرسمي إلى نظام القواعد المفروضة على المنظمة بينما يعرف الاحتواء غير الرسمي بأنه الاجماع الذي يعرض نفسه بطريقة غير رسمية فمثلاً قيام المشرف بالسماح للأفراد العاملين بالمساهمة بصنع القرارات التي تتعلق بالعمل وهنا يقصد به احتواء غير رسمي (ورد، وآخرون، 2010: 87).

2. الاحتواء المباشر والاحتواء غير المباشر: يشير الاحتواء المباشر إلى الاحتواء الشخصي الفوري للموظفين في المنظمة. أما الاحتواء غير المباشر فإنه يشمل على نوع معين من التمثيل فيه مثلاً يكون هناك من ينوب عن الموظف يتم احتواءه بدلاً من الموظف نفسه (الدعيمي، وآخرون، 2019: 373).

3. الوصول إلى القرار: يشير إلى مستوى الوصول إلى مقدار النفوذ (التأثير) الذي يمتلكه الأعضاء التنظيميين. بحيث يمكن أن يمارس عند اتخاذ أي قرار مع استخدام سلسلة متصلة من الفصول.

المحور الثاني: ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

أولاً. المشاركة في صنع القرار: تعرف المشاركة في صنع القرار بأنها وسيلة لتعزيز استدامة المنظمات لاسيما إذا كان الأفراد العاملين يتمتعون بمستوى عال من المهارة والمعرفة بمنظمتهم. (Farooq, et al., 2019: 3). كما تعرف بأنها عملية اتخاذ قرار مشترك ما بين الإدارة العليا والأفراد العاملين المرؤوسين وتسمى الدرجة العالية من المشاركة (بالمشاركة العميقة للأفراد العاملين في صنع القرار) (Daniel, 2019: 16). كما عرفت بأنها أداة ادارية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة ما بين الأفراد العاملين والإدارة في المنظمة،

ويتم تحقيق ذلك من خلال السماح للأفراد العاملين المشاركة في وضع السياسات والإجراءات الإدارية في المنظمة وتحديد مقدار الأجور والترقية والامتيازات (Florance, 2018: 8). إن هذه العملية تعكس نظرة منظمات الأعمال كونها جزءاً لا يتجزأ من العمل التنظيمي فمؤسسات الأعمال وفرق العمل التي لا تشجع أو لا تسمح بمشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار ستكون مصدراً للإحباط للكثير من الموظفين كما إن بعض المديرين ينظرون إلى المشاركة في صنع القرار مع جهة أخرى تشكل تهديداً للصلاحيات التقليدية للمدير في اتخاذ القرار الهائي (الغزالي وآخرون، 2018: 142). إن مشاركة العاملين في صنع القرارات تؤثر على أعمالهم وكيفية تصميمها وتنفيذها من خلال استخدام المعلومات واقتراح الأفكار في القضايا التي تتعلق بالفاعلية التنظيمية الخاصة بأهداف المنظمات التي يعملوا ضمنها (حسين، 2018: 153). المعايير والإجراءات الحالية والمتوقعة في المستقبل وهي عبارة عن موارد غير ملموسة ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة أو تحقيق نتائج قيمة (Harvey, 2016: 2).

ثانياً. المشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت): (الاسدي، 2019: 13) تعرف الحوافز والمكافآت بأنها المقابل للأداء المتميز ويركز على مكافأة الأفراد العاملين تعد المشاركة في العوائد أحد الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة باتجاه الأفراد العاملين ولكل منظمة استراتيجية أو سياسة معينة تتبعها في توزيع العوائد على الأفراد العاملين فالمكافآت والحوافز تؤثر في تحسين بيئة العمل سواء المتعلقة ببيئة العمل المادية أو الصحية أو الاجتماعية والعمل بشكل عادل على توزيعها من أجل الحصول على الأداء الجيد وذلك للبقاء والنمو والاستمرار في ظل البيئة المتغيرة أما الحوافز الوقائية فليس بالضرورة أن تؤدي إلى تحسين الأداء بل إنها تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور. عن تميزهم في الأداء (أبو حميد، 2020: 635). كما عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم وعملهم وأدائهم كما ونوعاً مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين واشباع حاجاتهم (فلاتي، 2020: 8). كما عرفت بأنها المردود الذي يحصل عليه الفرد العامل على شكل مكافأة له عن تحقيق مستوى أداء يفوق توقعات الأداء المعتادة أي هو العائد الذي يحصل عليه الموظف لتمييزه في الأداء. أي اتباع إدارة الاحتواء العالي لهذه السياسة تساهم في حث ودفع الموظفين على انجاز المهام المناطة بهم على أفضل وجه ومكافئتهم عن الجهود المبذولة والتي تفوق الأداء المحدد. (سعيد، وآخرون، 2019: 208). أن الغرض الأساسي من المكافآت هو توفير نظام كافي وملائم وهدف للأفراد العاملين بحيث يشعرون أنهم موضع تقدير كأعضاء في المنظمة، وممثلين لها، والمكافآت تمثل أكثر من مجرد مبلغ من النقود يحصل عليه الفرد العامل بل إن المكافآت تعد مقياساً لقيمة العامل في المنظمة وهو مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل.

ثالثاً. تكوين فرق العمل: عندما نفكر بمصطلح فريق فسيبتبادر إلى أذهاننا الفرق الرياضية كفرق كرة القدم مثلاً. ويمكن عدّ مجاميع العمل أيضاً فرقاً بحسب الهدف منها ولما يقابل هذه الكلمة من معنى. فالفرق هو مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضها والذين يعملون بفاعلية معا لإنجاز هدف عام يعدون مسؤولين عنه تعاونياً واجتماعياً. (العنزي، وآخرون، 2013: 46). وعرفت فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه. أي إن الأفراد العاملين يكون لديهم التزام عالي ويعملون على نحو أفضل عندما يكونوا جزءاً من فريق العمل (حميد، 2015: 42). أن أحد أساسيات الاحتواء العالي

هو اشتراك الافراد العاملين في فرق العمل المدارة ذاتيا والتي تحقق تعاون أكبر واتصالات أفضل بين العاملين. نتيجة لذلك فإن الأفراد العاملين حددوا أن الزيادة في التخصص والدعم العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضاء الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب بين الأفراد العاملين (عبد الستار، اخرون، 2017: 120). أن الهدف الأساسي من تشكيل فرق العمل في المنظمات هو تحقيق الأهداف المنظمة ويتم ذلك من خلال تقسيم العمل بين أعضاء الفريق الواحد. (اللافي، 2020: 55). تم تعريف فرق العمل بأنها مجاميع صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات لها لإدارة نفسها على أساس العمل اليومي. وتعد فرق العمل أحد الطرق المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرار فضلا عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة تعرف بالرقابة السلوكية بدلا من الرقابة الخارجية. (العززي، اخرون، 2013: 47).

رابعاً. التدريب والتطوير: يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها كما يعد من الأدوات المهمة في المنظمة وأحدي أسلحتها لتحقيق الكفاءة في الأداء، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها (أبو سبيحة، 2016: 159). يعد التدريب أداة استراتيجية لا غنى عنها للأداة الفردي والمؤسسي الفعال وبالتالي تنفق المنظمات الأموال عليه بثقة لأنه سيكسبها ميزة تنافسية في عالم الاعمال. حتى تتمكن أي منظمة من تحقيق الأهداف المعلنة في هذا العالم التنافسي يجب التأكد بشدة على التدريب الكافي والملائم للموظفين. (خزام، 2020: 24). فمن أجل تحسين أداء الموظف في العمل غالبا ما يتعين تدريب الموظف على المهارات الخاصة بالعمل أو المهارات المتعلقة بالابتكار أو كلاهما، فالتدريب يعزز من معرفة ومهارات وقدرات الموظف ويوفر فضلا عن ذلك القدرة على القيام بوظائف متنوعة وبالتالي يعمل على زيادة المرونة (VOIPIO, 2015: 15). يعرف على انه محاولة لتحسين أداء الأفراد العاملين في مكان عملهم ويشمل التدريب اكتساب المعرفة، القدرات، المهارات، ومواقف وسلوكيات محددة. ينبغي أن يكون التدريب فعالا أي متوافقا مع الاحتياجات الفردية واحتياجات المنظمة. (Slavonic, et al., 2019: 117). كما عرف بأنه عملية منظمة يتم من خلالها تفسير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وادائهم (جاسم، 2012: 244). يعد التدريب أسلوبا فعالا لتطوير المعارف متى تتطلب العمل ذلك ويضمن وصول المعرفة الصحيحة للموظفين حتى يكونوا منتجين ويستطيعون المشاركة بكفاءة بالتأثير في نتائج منظماتهم. ويعد الاستثمار في التدريب والتطوير لمعارف الأفراد العاملين متطلب لعمل منظمات الإدارة بالاحتواء العالي.

خامساً. دعم تقانة المعلومات والاتصالات في مكان العمل: لقد برز مصطلح تقانة المعلومات في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال. تتضمن تقانة المعلومات التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات المستخدمة من قبل المنظمة والأفراد العاملين فيها في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة وتنفيذها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها وصولا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (جمعة، 2018: 44). تحتل تقانة الاتصال الحديثة مكانة مهمة وأصبحت هذه التكنولوجيا مطلبا أساسيا. لهذا اتجهت الكثير من المنظمات في العالم إلى استثمار التكنولوجيا الحديثة وعلى رأسها تكنولوجيا الاتصال لما توفره من سرعة ودقة عاليتين ونتاجية كبيرة وجودة متميزة (عقبة، اخرون، 2018: 20). مع ظهور مدخل النظم برز مفهوم تقانة المعلومات كأسلوب معاصر التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تعد فيه المعلومة موردا أساسيا وميزة تنافسية (الناصر، 2017: 2).

أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس طريقا من طرق الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة المشاركة والتكامل وتوظيف المعلومات أصبحت من محددات النجاح لأي منظمة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية (عمارية وآخرون، 2018: 976). أن تقانة المعلومات والاتصالات واحدة من أهم الممارسات وأكثرها إلحاحا في عمل إدارة الاحتواء العالي في المنظمات. فهي أداة استراتيجية في مواجهة التحديات الرئيسية ومواكبة التقدم التكنولوجي لضمان نجاح واستمرارية العمل المستقبلي في المنظمات (Hamdan, et al., 2020: 8). وعرفت تقانة المعلومات بأنها مجموعة من الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال والموارد البشرية المطلوبة لتشغيل المنظمة بأكملها ومعالجة البيانات للوصول إلى المعلومات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (جعفر وآخرون، 2016: 394). وعرفت بأنها المعلومات التي تعتمد على الحاسوب والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات التي تمر تطبيقاتها بمراحل عدة من استقبال البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها وأخيرا إعادة إرسالها حيث تحقق المنظمة مزايا عديدة منها الكفاءة العالية في تخزين المعلومات وكفاءة عملية النقل والتكلفة المنخفضة التي تعد جوهر استخدام تقانة المعلومات من قبل المنظمات.

المحور الثاني: التنمر في مكان العمل... مدخل نظري

أولاً. مفهوم التنمر في مكان العمل: أصبح التنمر في مكان العمل إحدى المشكلات الشائعة التي تواجه الأفراد العاملين في المنظمات وضح Killoren بأن التنمر أصبح أكثر انتشارا مما يتوقعه الكثير ويزيد عدد ضحايا التنمر بشكل ملحوظ في جميع انحاء العالم. أجري استطلاع في المملكة المتحدة على 2000 من الأفراد العاملين وتبين ان 23% من الأفراد العاملين تعرضوا للتنمر وإن 25% تركوا العمل وإن 12% من الأفراد العاملين كانوا يكافحون للعثور على صديق في مكان العمل (Bulut, et al., 2021: 15).

يعد التنمر على نطاق واسع بمثابة مضايقة وإهانة والقضاء على الفرد العامل اجتماعيا بشكل متكرر كما يحسب التنمر في مكان العمل على أنه إساءة مستمرة بين الأشخاص بسبب تناقضات السلطة. يشير مفهوم التنمر في مكان العمل بأنه وضع يتعرض له الأفراد العاملين في المنظمة والذي يسمى بالعنف الداخلي كالإساءة اللفظية والمضايقة الشخصية وبعض الأحيان يصل إلى العنف المنخفض كضرب الضحية. (Suggala, et al., 2019: 3)

التنمر في مكان العمل يقصد به دفع الفرد العامل إلى اليأس والوحدة نتيجة السلوك السيء الذي يستمر لفترة طويلة بشكل منهجي لأشهر عدة على الأقل. أن التنمر في مكان العمل يعد شكلا نفسيا للتحرش والذي يوجد في أغلب المنظمات منها كالتحرش اللفظي مثل ذكر القاب وأسماء وصفات غير جيدة على الضحية والجسدي المتمثل بتعرض الضحية للضرب الجسدي تصل أحيانا إلى الموت (kucuk, 2021: 199). ومن خلال ما تقدم من مفاهيم التنمر إذ يعرف الباحث بأن التنمر في مكان العمل هو سلوك عدائي غير أخلاقي يعاني منه بعض الأفراد العاملين في المنظمات اليوم لما يتعرضون له من اذى لفظي وجسدي من قبل الأفراد المتنفذين في المنظمة.

ثانياً. أسباب التنمر:

1. التصرفات الطائشة التي يمارسها أحد الأفراد وقد يكون السبب في عدم أدراك ممارسي سلوك التنمر وجود خطأ في ممارسة هذا السلوك ضد بعض الأفراد. (الصباحيين، وآخرون، 2013: 43).
2. استغلال السلطة أي استخدام السلطة من قبل الشخص الذي يملكها والتي يستخدمها اتجاه الآخرين. هي استخدام القوة الجسدية على أولئك الذين ينظر إليهم على أنهم أضعف. ويعد التهديد إحدى أسباب التنمر أي إن الأشخاص يتنمرون على الآخرين لأن اعتقادهم أنهم يشكلون تهديداً لموقفهم داخل المنظمة. كما تعد السمات الشخصية والصفات التي يمتلكها الشخص المتمرن كالشعور بالغرور والقوة والذين يشعرون بأنهم الأقوى والأكبر ولا يمكن لأحد أن يتعرض لهم. (Qureshi, et al., 2014: 135).
3. أسباب تنظيمية قد تؤدي إلى حدوث ظاهرة التنمر في مكان العمل ومنها القصور في تصميم العمل، والقصور في السلوك القيادي، وانخفاض المعايير الأخلاقية في العمل. مما يؤدي إلى زيادة حالات التنمر في مكان العمل وازدياد عدد الضحايا مما يؤدي إلى تعرض المنظمة إلى دوران عالي من قبل الأفراد العاملين مما يؤدي إلى ترك وظائفهم والبحث عن مكان آخر مما يؤدي إلى تحمل المنظمة لتكاليف عالية للبحث عن آخرين وتدريبهم وبالتالي يؤدي إلى خروج المنظمة عن المنافسة مع المنظمات الأخرى (Feijo, 2019: 2).

ثالثاً. ابعاد التنمر في مكان العمل:

1. **الصراخ العلني:** وهو سلوك عدواني ينتج عن طريق رفع الصوت والكلام بلهجة وطريقة غير مقبولة اجتماعياً وكذلك باستخدام الألفاظ البذيئة مما ينتج عن ذلك انطباع سيء من قبل الأفراد العاملين الذين هم تحت سيطرة المشرف وهو سلوك شائع إلا أنه من أسوأ الطرق للتعامل مع الأفراد العاملين مما يجعلهم دائماً في حالة توتر (دمرجيان، 2018: 29). وعرف بأنه أسلوب عدائي يستخدم لنشر الخوف والقلق وعدم الارتياح يتم ممارسته من قبل المشرفين على الأفراد العاملين (الشوابكة، 2019: 14). وعرف بأنه شكل من أشكال الاجهاد القادر على إحداث آثار سلبية على صحة الأفراد العاملين مما يؤدي إلى أعراض نفسية وتغيرات في المزاج والشخصية وازدياد حالات الاضطراب مثل القلق والاكتئاب (الزبيدي وآخرون، 2021: 813).

ويرى الباحث على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ التدابير والإجراءات والقوانين اللازمة في المنظمة لمنع حدوث هذه الظاهرة أو الحد منها لأنه في النهاية سيؤدي إلى فقدان المنظمة للكثير من الأفراد العاملين ويؤدي إلى عرقلة العمل أو توقفه بالكامل مما سترتب تكاليف عالية أخرى على المنظمة في البحث واستقطاب عاملين جدد وتدريبهم وتأهيلهم.

2. **النقد المستمر:** ويقصد به تقليل ثقة الآخرين من خلال النقد المستمر وغير المبرر غالباً ويبحث عن أي خلل محتمل في عمل أحد الأشخاص ويعمل بلا ملل لقتل مصداقيته (غنيم، 2020: 38). النقد المستمر يعني النقد غير المبرر للضحية الفرد العامل بشكل مستمر ومتعمد أمام زملائه الآخرين وتوجيه اللوم له على أعمال غير مسؤول عنها (مرزوق، 2018: 7). وعرف بأنه عملية انتقاد تصرفات وأفعال الأفراد العاملين بصورة مستمرة مما يؤثر على نفسية الأفراد العاملين ويضعف من شخصيتهم مما يضعف قابليتهم على العمل في المنظمة (مايسة، 2021: 47).

يرى الباحث إن النقد المستمر غير المبرر للأفراد العاملين من قبل المديرين والمشرفين في المنظمة سيؤدي إلى تراجع كفاءة ونشاط الأفراد العاملين وتراجع أدائهم لأن الفرد الضحية يشعر

بالانتقاص من شخصيته وكرامته مما يؤدي إلى اتخاذ قرار ترك المنظمة والبحث عن المنظمات الأخرى.

3. **الحرمان من استخدام الموارد:** إن الحرمان من استخدام الموارد يعني الحرمان النسبي من الموارد والذي يمثل عدم قدرة الفرد العامل من الوصول إلى السلع والخدمات المادية والتي تشكل جزءاً من العمل مثل الوصول إلى الهواتف والانترنت وهذا يؤدي إلى خلق فجوة بين من هم في أعلى التسلسل الهرمي ومن هم في أسفل التسلسل الهرمي وهذا ما يسمى بالحرمان من الموارد. إن عدم المساواة في استخدام الموارد يؤدي إلى ظهور سلوك التنمر نتيجة للاختلاف والتمايز بين الأفراد (Elgar, et al., 2015: 3)، وعرف بأنه شعور الفرد العامل بالغبن لعدم حصوله على كافة حقوقه كالحوافز والترقية وعدم منحه الحرية في اتخاذ القرارات التي تحقق مهام عمله فقد يعمد الفرد العامل للبحث عن المبررات والاعذار المختلفة من أجل ترك العمل وعدم قدرته على البقاء والاستمرار في المنظمة (الذبحاوي وآخرون، 2018: 222).

يرى الباحث إن على الإدارة العليا في المنظمة أن تهتم بالفرد العامل وتمنحه حق استخدام حقوقه الشخصية التي يحتاج إليها كل إنسان من أخذ وقتاً للراحة أثناء عمله اليومي أو أخذ إجازة من العمل بين فترة وأخرى وألا يعامل الفرد العامل على أساس أنه ماكينة ليس له شعور أو أحاسيس وإنما يجب معاملته بأنه العنصر الأساسي والمهم في وجود المنظمة ولولاه لما تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها.

4. **الضغط غير المبرر:** يقصد به (المضايقة) ثم تطور فيما بعد وأصبح يدعى (التأمر على شخص أو الإرهاب النفسي) مع اختلاف التسميات إلا أنه يمتلك نفس المعنى وهو سلوك سلبي غير مرغوب به يتم تنفيذه من قبل موظف أو مجموعة من الموظفين باتجاه موظف آخر وله تأثير خطير على المنظور الشخصي. إذ قد يؤدي الضغط غير المبرر وباستمرار لأحد زملاء العمل من قبل موظف أو مجموعة من الموظفين تؤدي إلى الإرهاق النفسي والعاطفي (عبد الزهرة، 2019: 364). كما تم تعريفه بأنه مضايقة الفرد العامل أو الإساءة إليه أو استبعاده اجتماعياً أو التأثير السلبي على مهام عمله ويحدث ذلك بشكل متكرر ومستمر (أسبوعياً) وخلال فترة (سنة أشهر تقريباً) (غنيم، 2020: 31).

يرى الباحث إن المنظمات اليوم ترغب في الحفاظ على موردها البشري لأنه العنصر الأساس لوجود المنظمة فيجب على المنظمات أن تحافظ على الأفراد العاملين وتقوم بتهيئة المناخ الملائم لهم أما بخلافه ستعرض المنظمة إلى دوران عمل وعدم رغبة للموظفين بالاستمرار في العمل داخل المنظمة لما يتعرضون له من ضغوطات ومضايقات أثناء العمل.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً. **اختبار العلاقات:** تم في اختبار العلاقات بين المتغيرات اعتماد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) وذلك للوقوف على مستوى وقوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة وبين أبعادها كافة، ويظهر الجدول رقم (1) قيم معاملات الارتباط لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط سلبية معنوية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها الخمسة مع متغير التنمر في مكان العمل بأبعاده الأربعة، وذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ يلاحظ أن أقوى علاقة سلبية معنوية جمعت بين متغير إدارة الاحتواء العالي ككل وكذلك بعد مشاركة المعلومات (وهو البعد الأول لمتغير إدارة الاحتواء العالي) مع بعد الحرمان من استخدام الموارد (وهو البعد الثالث لمتغير التنمر في مكان العمل) بمعامل ارتباط بلغ (-0.690)، تليها العلاقة بين متغير إدارة

الاحتواء العالي وبعد الضغط غير المبرر (وهو البعد الرابع لمتغير التنمر في مكان العمل) بمعامل ارتباط بلغ (-0.677)، في حين لوحظ أن أدنى مستوى ارتباط سجل بين بعد فرق العمل (وهو البعد الثالث لمتغير إدارة الاحتواء العالي) مع بعد الصراخ العلني (وهو البعد الأول لمتغير التنمر في مكان العمل) بمعامل ارتباط بلغ (-0.371).

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير: احتوت الفقرة ثلاث فرضيات رئيسة تمثلت بما يأتي: (وبقبول الفرضيات الفرعية يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة).

(H1) الفرضية الرئيسية: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي مجتمعة معنوياً في الحد من التنمر في مكان العمل بمظاهره مجتمعة.

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يأتي:

(H1. 1) الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي مجتمعة معنوياً في الحد من الصراخ العلني.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي متعدد لتقدير الحد من الصراخ العلني بدلالة ممارسات إدارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، والجدول رقم (29) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (2): نتائج تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من الصراخ العلني

(Sig.)	(F)	(Adjusted R ²)	(R ²)	المتغيرات والابعاد
مستوى الدلالة	(Sig.)	(T)	قيمة بيتا (β)	
0.000	14.492	0.244	0.262	أولاً. مشاركة المعلومات
غير دالة إحصائياً	0.356	0.926	0.121	ثانياً. مشاركة الحوافز
غير دالة إحصائياً	0.644	-0.463	-0.048	ثالثاً. فرق العمل
غير دالة إحصائياً	0.230	1.203	0.157	رابعاً. التدريب والتطوير
دالة إحصائياً	0.001	-3.276	-0.319	خامساً. الدعم التكنولوجي
دالة إحصائياً				

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث باعتماد برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (2) ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) هي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحد من الصراخ العلني بدلالة ممارسات إدارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، ويؤكد ذلك صحة نموذج معادلة الانحدار، كما تشير معنوية (T) عند مستوى دلالة أقل من (5%) لكل من (خامساً. الدعم التكنولوجي) على وجود تأثير لممارسات إدارة الاحتواء العالي هذه في الحد من الصراخ العلني، كما يدل معامل الانحدار بيتا (β) السالبة على سلبية التأثير، في حين تدل قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R²) = (0.244)، على أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي مجتمعة تفسر ما نسبته 24.4% من التغيرات التي تحصل في بعد الصراخ العلني، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

(H1. 2) الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي مجتمعة معنوياً في الحد من النقد المستمر.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي متعدد لتقدير الحد من النقد المستمر بدلالة ممارسات ادارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، والجدول رقم (24) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (3): نتائج تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي في الحد من النقد المستمر

(Sig.)	(F)	Adjusted) (R ²)	(R ²)	المتغيرات والابعاد
مستوى الدلالة	(Sig.)	(T)	قيمة بيتا (β)	
0.000	25.275	0.367	0.383	أولاً. مشاركة المعلومات
	0.000	-4.592	-0.472	ثانياً. مشاركة الحوافز
	0.846	-0.195	-0.023	ثالثاً. فرق العمل
	0.559	0.585	0.055	رابعاً. التدريب والتطوير
	0.984	-0.020	-0.002	خامساً. الدعم التكنولوجي
	0.012	-2.547	-0.227	

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث باعتماد برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (3) ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) هي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحد من النقد المستمر بدلالة ممارسات ادارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، ويؤكد ذلك صحة نموذج معادلة الانحدار، كما تشير معنوية (T) عند مستوى دلالة أقل من (5%) لكل من (أولاً. مشاركة المعلومات، خامساً. الدعم التكنولوجي) على وجود تأثير لممارسات ادارة الاحتواء العالي هذه في الحد من النقد المستمر، كما يدل معامل الانحدار بيتا (β) السالبة على سلبية التأثير، في حين تدل قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R²) = (0.367)، على أن ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة تفسر ما نسبته 36.7% من التغيرات التي تحصل في بعد النقد المستمر، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

(H1. 3) الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنوياً في الحد من الحرمان من استخدام الموارد.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي متعدد لتقدير الحد من الحرمان من استخدام الموارد بدلالة ممارسات ادارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، والجدول (30) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (4): نتائج تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي في الحد من الحرمان من استخدام الموارد

(Sig.)	(F)	Adjusted) (R ²)	(R ²)	المتغيرات والابعاد
مستوى الدلالة	(Sig.)	(T)	قيمة بيتا (β)	
0.000	42.619	0.499	0.511	أولاً. مشاركة المعلومات
	0.000	-5.456-	-0.500-	ثانياً. مشاركة الحوافز
	0.858	-0.179-	-0.019-	ثالثاً. فرق العمل
	0.364	-0.910-	-0.076-	رابعاً. التدريب والتطوير
	0.966	-0.043-	-0.005-	خامساً. الدعم التكنولوجي
	0.017	-2.412-	-0.191-	

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث باعتماد برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (4) ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) هي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحد من الحرمان من استخدام الموارد بدلالة ممارسات ادارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، ويؤكد ذلك صحة نموذج معادلة الانحدار، كما تشير معنوية (T) عند مستوى دلالة أقل من (5%) لكل من (أولاً. مشاركة المعلومات، خامساً. الدعم التكنولوجي) على وجود تأثير لممارسات ادارة الاحتواء العالي هذه في الحد من الحرمان من استخدام الموارد، كما يدل معامل الانحدار بيتا (β) السالبة على سلبية التأثير، في حين تدل قيمة معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.499$)، على أن ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة تفسر ما نسبته 49.9% من التغيرات التي تحصل في بعد الحرمان من استخدام الموارد، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

(H1. 4) الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنويًا في الحد من الضغط غير المبرر.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي متعدد لتقدير الحد من الضغط غير المبرر بدلالة ممارسات ادارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، والجدول رقم (31) يظهر نتائج اختبار التأثير.

الجدول (5): نتائج تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي في الحد من الضغط غير المبرر

(Sig.)	(F)	Adjusted (R ²)	(R ²)	المتغيرات والابعاد
0.000	38.213	0.471	0.484	
مستوى الدلالة	(Sig.)	(T)	قيمة بيتا (β)	
دالة إحصائية	0.000	-4.064-	-0.382-	أولاً. مشاركة المعلومات
غير دال إحصائية	0.748	-.322-	-0.035-	ثانياً. مشاركة الحوافز
غير دالة إحصائية	0.505	0.667	0.057	ثالثاً. فرق العمل
غير دالة إحصائية	0.156	-1.425-	-0.155-	رابعاً. التدريب والتطوير
دالة إحصائية	0.002	-3.094-	-0.252-	خامساً. الدعم التكنولوجي

المصدر: تم إعداد الجدول من قبل الباحث باعتماد برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (5) ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) هي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحد من الضغط غير المبرر بدلالة ممارسات ادارة الاحتواء العالي الخمس مجتمعة، ويؤكد ذلك صحة نموذج معادلة الانحدار، كما تشير معنوية (T) عند مستوى دلالة أقل من (5%) لكل من (أولاً. مشاركة المعلومات، خامساً. الدعم التكنولوجي) على وجود تأثير لممارسات ادارة الاحتواء العالي هذه في الحد من الضغط غير المبرر، كما يدل معامل الانحدار بيتا (β) السالبة على سلبية التأثير، في حين تدل قيمة معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.471$)، على أن ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة تفسر ما نسبته 47.1% من التغيرات التي تحصل في بعد الضغط غير المبرر، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: خصص هذا المبحث لعرض مجموعة من الاستنتاجات التي تم بناءها بالاعتماد على الإطار النظري المتعلق بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، فضلا عن عرض الاستنتاجات الميدانية حسب ما أفرزتها نتائج التحليل الاحصائي، وكانت كالآتي:

1. تبين بان هناك علاقة ارتباط سلبية معنوية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها الخمسة مع متغير التنمر في مكان العمل بأبعاده الأربعة.
 2. يتضح بممارسة القيادات الادارية ادارة الاحتواء العالي.
 3. تبين بتأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي مجتمعة معنويا في الحد من التنمر في مكان العمل بمظاهره مجتمعة.
 4. يتضح بتعزيز إدارة الاحتواء العالي علاقة الارتباط السلبية والمعنوية بين كل أبعاد رأس المال الرمزي وعلى المستوى الكلي بالتنمر في مكان العمل.
- ثانياً. التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة: تماشيا مع الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن ايجاز أهم التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في مساعدة مديرية صحة صلاح الدين محل البحث، فضلا عن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية المكملة للدراسة الحالية وكما يأتي:
- أولاً: التوصيات: برزت أثناء مرحلة البحث الميداني وتفصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقية بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي قد تخدم الباحثين المهتمين بالفكر الإداري بشكل عام، وبالإمكان تلخيصها في الآتي:

1. السماح للأفراد العاملين في المنظمة من المشاركة في صنع واتخاذ القرار في المنظمة والذي يساهم في تعزيز الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة.
2. توفير البرامج التدريبية اللازمة للأفراد العاملين والتي تساهم في تعزيز ممارسات الاحتواء العالي في المنظمة.
3. بناء فرق عمل فعالة في المنظمة والتي تساهم في تحسن شعور الفرد بأنه جزء لا يتجزأ عن المنظمة وليس بمعزل عنها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. ورد، حسين فلاح، حسن، عبد الله كاظم، (2010)، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بحث، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12) العدد (1).
2. الحسني، دينا باسم كمال، (2016)، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري – دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال.
3. منصور، طاهر محسن، عاشور، محمود شاكر، (2016)، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، بحث، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد (1) العدد (30).

4. عبد السلام، أسامة عبد السلام علي، هلال، محمد سعيد، (2021)، إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، بحث، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، المجلد (32) العدد (3).
5. العنزي، سعد علي حمود، العيساوي، محمد حسين منهل، العبادي، هاشم فوزي دباس، (2013)، أثر خصائص الفرق المدارة – ذاتيا في بناء منظمات الأداء العالي دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بحث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9) العدد (28).
6. عبد الستار، ناجي، فرحان، محمد صبحي، (2017)، مدى توافر ابعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الافراد العاملين في جامعة تكريت، بحث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد (39).
7. إبراهيم، نور خليل، سعد، خالد سلمان، (2015)، متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، بحث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21) العدد (86).
8. الدعيمي، علاء فرحان، السعدون، زيتون نعمه، (2019)، ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، بحث، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (27) العدد (4).
9. الغزالي، فاضل راضي، الخالدي، خيرية عبد، الخزاعي، صدام كاظم، (2018)، الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كلية الهندسة/ جامعة القادسية، بحث، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7) العدد (27).
10. حسين، حسين وليد، (2018)، انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، بحث، وزارة التعليم العالي، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (26) العدد (9).
11. الاسدي، سلام جعفر عزيز، (2019)، العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية – دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، الدراسات العليا.
12. سعيد، هديل كاظم، النصراوي، حيدر غازي، (2019)، إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي – بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية\ بابل، بحث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22) العدد (89).
13. اللافي، خالد خلف، الخشمان، أيسر محمد، (2020)، تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية"، بحث، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28) العدد (1).
14. أبو سبيحة، إبراهيم أبو القاسم احمد، (2016)، إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء – اندونيسيا فرع مالانج – دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة الإسلامية

15. خزام، ديماء، (2020)، أثر التدريب في أداء العاملين – دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفار للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
16. جاسم، احمد عيدان، (2012)، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، بحث، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4) العدد (8).
17. جمعة، محمود حسن، (2018)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإسكان والبلديات والاشغال العامة – جمهورية العراق، بحث، جامعة ديالى، كلية الإدارة والاقتصاد.
18. عقبة، بده، علي، مزيو، (2018)، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين – دراسة ميدانية لعينة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.
19. الناصر، مشري محمد، (2017)، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية – دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
20. عمارية، عبد الحكيم، سبتي، رشيدة، (2018)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحثمية التحول الالكتروني للمؤسسات، بحث، جامعة الجزائر، كلية علوم الاعلام والاتصال، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية' المجلد (1) العدد (35).
21. جعفر، قيس زهير، علي، سنية كاظم، (2016)، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية شركة اسيا سيل للاتصالات الخلوية – بغداد، بحث، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (1) العدد (49).
22. الصباحيين، علي موسى، القضاة، محمد فرحان، (2013)، سلوك التتمر عند الأطفال والمراهقين (مفهومه – أسبابه – علاجه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
23. الشوابكة، عرين عدنان، (2019)، أثر سلوكيات التتمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل - دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال.
24. دمرجيان، سارين شانت، (2018)، أثر استراتيجية عالقات العمل على سلوكيات التتمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال.
25. الزيدي، ناظم جواد علي، الشمري، ولاء جلال عبد الأمير، (2021)، تأثير القوانين في سلوكيات التتمر الوظيفي / بحث تحليلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، بحث، مجلة دنانير، المجلد (1) العدد (23).
26. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، (2020)، التتمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية – دراسة تطبيقية في البيئة المصرية، مقالة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (7) العدد (28).
27. مرزوق، عبد العزيز علي، (2018)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، بحث، مجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (42) العدد (2).

28. مايسة، بن علي، (2021)، سلوكيات التنمر في مكان العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملات بمؤسسات التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية.
29. الذبحاوي، عامر عبد كريم، الذبحاوي، سناء عبد كريم، (2018)، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة"، بحث، مركز دراسات الكوفة، مجلة فصلية محكمة، المجلد (1) العدد (49).
30. عبد الزهرة، علي حسين، (2020)، أثر الصداقة التنظيمية وأثرها في الحد من التنمر في مكان العمل: دراسة ميدانية في وزارة الإعمار والإسكان العراقية"، بحث، الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة، قسم تقنيات إدارة المواد.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Voipio, A., (2015), Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior
2. Webster, B. D., & Smith, M. B., (2019), The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 621-635.
3. Smith, M. K., (2018), High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208-226.
4. Farooq, M., & Khan, M. A., (2011), Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, 5(1), 23-33.
5. Daniel, C. O., (2019), Impact of employee participation on decision making in Nigerian banking sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(2), 14-20.
6. Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M., (2017), Reputation and identity conflict in management consulting. *Human relations*, 70(1), 92-118
7. Slavković, A., & Slavković, V., (2019), The importance of training in contemporary organizations. *Hotel and Tourism Management*, 7(2), 115-125.
8. Hamdan, A. K., Khaleel, S. I., & Kamil, L. A., (2020), Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 28(7), 1-12
9. Bulut, S., & Hihi, S., (2021), Bullying in the workplace: The psychological causes and effects of bullying in the workplace. *Clinical Research in Psychology*.
10. Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Zaman, K., (2014), A new trilogy to understand the relationship among.
11. Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. G., (2019), Risk factors for workplace bullying: a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 16(11), 1945.
12. Elgar, A., Napoletano, F. J., Saul, G., Dirks, M., & Craig, W., (2016), The view from the bottom: Relative deprivation and bullying victimization in Canadian adolescents. *Journal of interpersonal violence*, 31(20), 3443-3463.