الازدهار في العمل كمتغيرَ وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية: دراسة ميدانية

إعداد

مني حسنين السيد طه

أستاذ مساعد بشعبة إدارة الأعمال
بالأكاديمية الدولية للهندسة
وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر

عمار فتحي موسى إسماعيل

أستاذ إدارة الموارد البشرية
ووكيل كلية التجارة جامعة مدينة السادات

أحمد عبدالفتاح محمد شلبي

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس البحيرة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) ـ العدد (١٣) ـ أبريل ٢٠٢٥

https://www.rijcs.org/

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

Thriving at Work as a Mediating Variable in the Relationship Between High-Involvement Work Practices and Institutional Sustainability: A Field Study

submitted by

Mona Hassanain El-Sayed Taha
Assistant Professor in the Business Administration Division
International Academy for Engineering and Media Sciences, Sixth of October

Ammar Fathy Mousa Ismail
Professor of Human Resource Management
Vice Dean of the Faculty of Commerce, Sadat City University

Ahmed Abdel-Fattah Mohamed Shalaby
Lecturer of Business Administration
Higher Institute of Administrative Sciences, Ganaklis, Beheira

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (13), april 2025
https://www.rijcs.org/

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من عينة البحث، والتي تم تحديد حجمها (٣٨٠ عضو هيئة تدريس)، وتمّت الإجابة على ٣٥١ قائمة، من بينها ٣٢٤ قائمة صالحة للتحليل (بنسبة ٨٥٪ من حجم العينة)، كما تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية .

وقد توصّل البحث إلى عددٍ من النتائج، وكان من أهمها: وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات، ووجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ووجود علاقة معنوية بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية، ووجود علاقة غير مباشرة قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

وفي نهاية هذا البحث، تم التوصُّل إلى عددٍ من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة مدينة السادات بتكثيف ممارسات إدارة الإحتواء العالي؛ بهدف دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم وتحفيزهم على توليد طاقة إيجابية داخلية وشعور بالرغبة في النجاح بالعمل والسعي للترقي في العمل، وبالتالي؛ تحقيق الإستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية

ممارسات إدارة الإحتواء العالي – الازدهار في العمل– الإستدامة المؤسسية.

Abstract

This research aimed to determine the type and strength of the indirect relationship between Practices of High Involvement Management and institutional sustainability at the University of Sadat City, with thriving at work as a mediating variable. To achieve this objective, a questionnaire was developed to collect the necessary data

from the research sample, whose size was determined to be 380 faculty members. A total of 351 questionnaires were returned, out of which 324 were valid for analysis (representing 85% of the sample). A variety of statistical methods and tests were utilized for data analysis.

The research yielded several important results, the most significant of which included: a statistically significant relationship between Practices of High Involvement Management and institutional sustainability at the University of Sadat City; a statistically significant relationship between Practices of High Involvement Management and thriving at work from the perspective of faculty members at the university; a statistically significant relationship between thriving at work and institutional sustainability; and a very strong and statistically significant indirect relationship between Practices of High Involvement Management and institutional sustainability, mediated through thriving at work.

Finally, the research concluded with several recommendations, the most critical of which emphasized the necessity for university officials at Sadat City to enhance their focus on intensifying Practices of High Involvement Management. This enhancement aims to support, encourage, and motivate faculty members to generate internal positive energy, a strong desire for success at work, and pursuit of career advancement, ultimately achieving institutional sustainability.

Keywords: Practices of High Involvement Management- Thriving at work- Institutional Sustainability.

١- مقدمة البحث :

تركز الأدبيات المعاصرة على مجموعة مثالية من ممارسات الموارد البشرية وهى توصف بممارسات إدارة الإحتواء العالي، حيث تكمن ممارسات إدارة الإحتواء العالي في منح العاملين القوة لإتخاذ القرارات في منظماتهم،والمعلومات التي يمكن أن تؤثر على تصرفاتهم ومهامهم الوظيفيةوالتدريب لبناء وتطوير معارفهم ومهاراتهم (Konrad,2006).

ويعد الازدهار في العمل مفهوماً حديثاً نسبياً خاصة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث يتسم عالمنا بالتغيرات الاقتصادية السريعة التي تحتم علي المنظمات التكيف مع هذه التغيرات من أجل أن تصبح منظمات مستدامة، مما يزيد من أهمية الحفاظ علي قوة عاملة مزدهرة قادرة علي تحقيق النمو والتطور (Liu et al., 2020). كما يعد الازدهار في العمل أحد العوامل الأساسية في زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين ، ويعزز تكيفهم الذاتي في العمل (Chénard et al., 2021).

وتركز الاستدامة المؤسسية على تحسين الوضع التنظيمي التنافسي، وتقديم الأداء المرن المناسب لاستمرار العمل من الناحية الإجرائية التنظيمية والبيئية، التي تزيد من قوة الوضع التنافسي للمنظمة في أجواء تتسم بالتعقيدات والتحديات (Amoah,2022).

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الإحتواء العالي لها تأثير إيجابي ومعنوي على العديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي والإنتاجية وسلوك ريادة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Sangwan,2018;Song et al.,2018; Peutere et al.,2020) ، كما تساهم ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز الازدهار في العمل ، (Cao et al,.2022; Qamar et al,.2023) ،كما أوضحت دراسة (El orza et al.,2022) وجود تأثير لممارسات إدارة الإحتواء العالي على الأداء التنظيمي للعاملين، ووجود تأثير معنوي لتلك الممارسات على رفاهية العاملين.

ويستهدف البحث الحالي تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في ظل وجود الازدهار في العمل كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

٢- الإطار النظري للبحث :

٢/١- ممارسات إدارة الإحتواء العالي:

تعرف ممارسات إدارة الإحتواء العالي على أنها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمة وبقائها ،وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم (Jiang et al.,2021) ، ويصفها (Wood&Ogbonnaya,2018) بأنها مدخل للإدارة يشجع على المزيد من الاستباقية والتعاون بين العاملين باعتباره مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة والتي تتيح للعاملين الإستقلالية والمرونة الكافية لتنفيذ مهامهم الموكله إليهم ، وعرفتها دراسة (

الخفاجي،٢٠١٩) بأنها الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للإحتواء والمشاركة التنظيمية،سواء كان ذلك بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي ،أو بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعلومات واكتساب المهارات، وأوضحت دراسة (الصعوب،٢٠٢٢) أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهيكليات العمل والعمليات التي تعظم معرفة الأفراد العاملين، كما عرفها (Wood et al.,2021) بأنها نهج جديد في الإدارة يهدف إلى إعادة تصميم الوظائف بشكل يشجع على العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الرفاهية للعاملين في سبيل الوصول لدرجة عالية من المهارة والكفاءة في أداء العمل، وعرفها (Peutere et al,.2022) بأنها توجه إداري يشجع على قدر أكبر من النشاط والمرونة والتعاون من جانب العاملين ،كما يؤكد على العمل مع الآخرين والتطوير المستمر للعمل في المنظمة ، كما عرفتها (علوان،٢٠٢٢) بأنها ممارسات هادفة من قبل المؤسسة الجامعية لرفع مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة مما يزيد من قدراتهم الجوهرية، ويسهم في تعزيز مشاركتهم في العمليات والإجراءات للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويتحقق ذلك على ضوء ممارسات عدة مثل المشاركة في المعلومات وصنع القرار، الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الإندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض، وبالتالي يشعر الأعضاء بالرضا والسعادة فيصبحون مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم.

ومن وجهة نظر الباحثين فإن ممارسات إدارة الإحتواء العالي هي ممارسات عمل وتوظيف مصممة لتعزيز مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وتمكينهم ومشاركة المعلومات معهم بما يعمل على تحسين أدائهم.

وتعددت الدراسات التي تناولت أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي حيث حددت إحدي الدراسات أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي في أبعاد المرونة، الاستثمار الجيد، الاعتماد على قياس النتائج والثقة (Armitage,2007)، في حين أوضحت دراسة (Peutere,2022) أن الأبعاد تتضمن التدريب، التفويض، التحفيز، كما أوضحت دراسة (Wood,2008) أن الأبعاد تتضمن المشاركة والعمل الجماعي والتعاوني، التنمية المهنية، في حين أوضحت دراسة (Gollan,2010) أن الأبعاد تتضمن العدالة، الإلتزام، المشاركة ، كما أوضحت دراسة (Jiang et al.,2021) أن الأبعاد تتضمن المشاركة في صنع وإتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في المعرفة، الحوافز والمكافآت، أما دراسة (Tornroos&Magnusson,2020) فأوضحت أن الأبعاد تشمل مشاركة العاملين في قرارات المنظمة، التحفيز الإيجابي للعاملين، برامج تدريبية حديثة، كما

أوضحت دراسة (Peutere et al.,2020) أن الأبعاد تتضمن الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل، ويمكن تحديد تلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثين في الدراسة الحالية فيما يأتي:

- التحفيز الإيجابي: حيث يفضل العاملين بالمنظمات الإلتحاق بوظائف توفر لهم قدر كبير من التحفيز الإيجابي ويشمل على تقديم المساعدة والدعم والتشجيع لرفع معنويات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي والسعادة لهم (Jiang et al.,2021).
- أساليب التدريب الحديثة: حيث يؤدي التدريب إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل تكاليف العمل، لذلك يجب على الشركات تدريب العاملين على المهام والأعمال المخططة لها والواجب القيام بها، من أجل رفع كفاءتهم في العمل والإستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل (Peutere et al.,2020)
- المشاركة في إتخاذ القرارات: حيث تقوم المنظمات بمشاركة العاملين بها في صنع واتخاذ القرارات الأمر الذي يساهم بصورة فعالة في تنفيذ تلك القرارات، ويؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق جو من الشعور بروح الفريق وروح الصداقة داخل المنظمة (Opara,2021).
- العمل بأسلوب الفريق: حيث يتم تشكيل فرق العمل من العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف محددة، ويتطلب تشكيل فرق العمل التنسيق الكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، كما يساهم العمل بأسلوب الفريق في توفير الشفافية والاتصال بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والإدارة العليا (السعداوي،٢٠٢٢).
- الإندماج الوظيفي: وهو قيام المنظمة بإشراك العاملين في المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية وجدانياً وجسدياً ، كما يشير إلى رغبة الموظفين في استثمار طاقتهم الجسدية والوجدانية والمعرفية في وظائفهم بشكل كلي ومتزامن (السعداوي،٢٠٢٢).

واستهدفت دراسة (Cahyadi et al., 2024) فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء على مرونة الموظفين وتكيف الموظفين مع التكنولوجيا، واختبار نموذج وساطة يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء على مرونة الموظفين مع توسيط تكيف الموظفين مع التكنولوجيا في العلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء تؤثر بشكل إيجابي على كل من مرونة الموظفين وتكيف الموظفين مع التكنولوجيا، كذلك يتوسط تكيف الموظفين مع التكنولوجيا هذه العلاقة جزئياً، مما يشير إلى

أن تعزيز تكيف التكنولوجيا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء يمكن أن يعزز مرونة الموظفين، وقامت دراسة (Nwabude, 2024) بالتعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء على مرونة شركات النفط والغاز في جنوب نيجيريا، وكشفت النتائج أن أبعاد ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء مثل ممارسات المكافأة العادلة وممارسات تطوير الكفاءة لها تأثير كبير على مرونة شركات النفط والغاز، كذلك بينت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء ترتبط ايجابياً بمرونة شركات النفط والغاز، وبالتالي يصبح الموظفون قادرين على تحقيق الأهداف والمعرفة معاً، وهو أمر بالغ الأهمية لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة والتعافي بسرعة في المواقف الصعبة، واستهدفت دراسة (العنزي،٢٠٢٤) تحديد دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في إدراكات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء عالية الأداء المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل)، وهذا التفاوت والاختلاف طبقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، كما وجد اختلافات في إدراكات مستوى العاملين بتلك المؤسسات نحو أبعاد ظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية، ووجودعلاقة عكسية معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء عالية الأداء وظاهرة الاحتراق الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، وهدفت دراسة (Ekmekcioglu et al., 2024) الى تحديد كيفية تقليل الممارسات التنظيمية مثل مناخ إدارة الصراع وممارسات العمل عالية الاحتواء للعواقب السلبية للتنمر في مكان العمل على الاكتئاب المرتبط بالعمل، وأشارت النتائج إلى أن التنمر في مكان العمل يؤدي إلى الاكتئاب المرتبط بالعمل، ومع ذلك يتم توسيط هذا التأثير من خلال تصورات الموظفين لمناخ إدارة الصراع القوية وإدارة وممارسات العمل عالية الاحتواء في أماكن العمل، واهتمت دراسة (Mehmood et al., 2024) بالآليات التي تفسر العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء وسلوك العمل الاستباقي للموظفين، كذلك استخدام التزام الموظفين كوسيط في العلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى أن التزام الموظفين يعمل كمتغير وسيط في العلاقة الإيجابية بين ممارسات العمل عالية الاحتواء وسلوك العمل الاستباقي للموظفين؛ وعلاوة على ذلك يعزز دافع الخدمة العامة كل من الارتباط المباشر بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والتزام الموظفين،وأيضاً التأثيرات غير المباشرة لممارسات العمل

عالية الاحتواء على سلوك العمل الاستباقي للموظفين بوساطة التزام الموظفين، واستهدفت دراسة (Lwin, 2024) التعرف على تأثير ممارسات العمل عالية الاحتواء على العدالة التنظيمية وتحليل تأثير العدالة التنظيمية على مشاركة الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أنه من بين أربعة أبعاد لممارسات العمل عالية الاحتواء تظهر ممارسة المكافأة كمحرك مهم للعدالة التنظيمية، كذلك المعرفة لها تأثير إيجابي على العدالة التوزيعية، والسلطة لها تأثير إيجابي على العدالة الشخصية، بالإضافة إلى ذلك، من بين العدالة التنظيمية، فإن العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية لها تأثيرات إيجابية على مشاركة الموظفين، حيث أن تنمية نظام مكافآت لممارسات العمل عالية الاحتواء إلى جانب المعرفة والسلطة يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العدالة التنظيمية، ومشاركة الموظفين، والنجاح الطويل الأجل، وسعت دراسة (Gu et al., 2023) للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالى على مرونة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين لعبت الدور الأقوى فى تحسين الموردين والعملاء والمرونة الداخلية ، كما أن مهارات الموظفين تسهل فقط المرونة الداخلية والعملاء ولكن ليس لها تأثير كبير على مرونة المورد ، كما لا تؤثر حوافز الموظفين على بعد مرونة اللجنة العليا، كما أن المرونة الداخلية ومرونة العملاء لها تأثيرات إيجابية على الأداء التشغيلي، في حين أن مرونة المورد ليس لها تأثير كبير، وقدمت دراسة (Mehmood et al., 2023) تصورات السياسة التنظيمية كوسيط للعلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ونتائج الموظفين (الثقة في صاحب العمل ومشاركة الموظفين) ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات العمل عالية الاحتواء ترتبط بشكل إيجابي بالثقة في صاحب العمل ومشاركة الموظفين، وترتبط بشكل سلبي بممارسات العمل عالية الاحتواء، ودعمت البيانات نموذج الوساطة الجزئي الذي توسط فيه تصورات السياسة التنظيمية العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والثقة في مستويات مشاركة صاحب العمل والموظفين، واستهدفت دراسة (جبالي؛ رفاعي،٢٠٢٣) التعرف على مدى قوة تأثير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، والتعرف على مدى توافر الرسوخ الوظيفي، وتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرسوخ الوظيفي بجامعة ٦ أكتوبر، وذلك بالإعتماد على عينة عشوائية بلغت ٢٥٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود اهتمام بنسبة مرتفعة بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، وأن الرسوخ الوظيفي بجامعة ٦ أكتوبر متوفر بدرجة كبيرة، ووجود ارتباط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرسوخ الوظيفي، ووجودعلاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرسوخ

الوظيفي بجامعة ٦ أكتوبر محل البحث، وبحثت دراسة (Cahyadi et al., 2022) العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء وأداء الموظفين الفردي، وتوصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين الفردي وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما بينت أن إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء لا تعد وسيطًا للعلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين الفردي، واهتمت دراسة (الشعراوي،٢٠٢٢) ببيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها على الرسوخ الوظيفي بأبعاده ، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بجامعة ٦ أكتوبر بلغت٣٥١ مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، وهدفت دراسة (مبارز ،٢٠٢٢) إظهار أثر الإدارة عالية الاحتواء بأبعادها التمكين، وتبادل المعلومات وتوزيع الدخل والتنمية المشتركة على تحسين جدارات الموارد البشرية بأبعادها المهارات المعرفية ومهارات السلوك، وكفاءات الممارسة، وكفاءات المهارات، وطبقت الدراسة على عينة من موظفي المصرية للاتصالات (٣٣٩) فرداً من مختلف المستويات الادارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين متغير ممارسات الإدارة ذات الاحتواء العالية وجدارات الموارد البشرية، و استهدفت دراسة (السعداوي،٢٠٢٢) قياس أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية (الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي) من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الجدارات الجوهرية للعاملين، ووجود تأثير معنوي سلبي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الأمراض الإدارية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الأمراض الإدارية (الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، الاحتراق الوظيفي) من خلال الدور الوسيط للجدارات الجوهرية، وتناولت دراسة (El orza et al ,.2022) التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف في بالتطبيق على الشركات الصناعية الإسبانية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمى للعاملين ، وكذلك تأثير معنوى لتلك الممارسات على رفاهية العاملين، واستهدفت دراسة(عبدالسلام؛ السيد،٢٠٢١) التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الإحتواء العالي وممارساتها بالجامعات محل الدراسة، والوقوف على الواقع الراهن لممارسات إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وتم تطبيق

هذه الدراسة على عدد ٢٦٣ إداري بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها إهتمام الكلية بتنظيم دورات تدريبية للإرتقاء بالجهاز الإداري بها، وإهتمام الكلية بتشجيع العاملين بها على التعلم المستمر، وضعف إهتمام إدارة الكلية بنشر معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة للعاملين بها، وبينما هدفت دراسة (Rubel & Kee ,2021) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تكييف تكنوولجيا المعلومات في المنظمات المصرفية، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين يتمتعون بخبرة مشاركة المعرفة والدعم الإدارى والمشاركة في صنع القرار والمكافأة والتقدير الكافيين والتدريب، تزداد إحتمالية تكيفهم مع تكنولوجيا المعلومات، وسعت دراسة (Warrak & Ismail,2020) إلى تحديد تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (القوة و المعلومات والمكافآت والمعرفة) على الاحتفاظ بالموظفين فى المؤسسات المالية السورية الخاصة، وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوى للمكافآت والممارسات المعرفية على الاحتفاظ بالموظفين وأنه لا يوجد تأثير للقوة والمعلومات على الاحتفاظ بالموظفين، بينما هدفت دراسة (Peutere et al., 2020) إلى التحقق من كيفية استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالى بأبعادها سلطة اتخاذ القرار واستقلالية الفرق، وتشارك المعلومات، وتقييم الأداء وارتباطه بالإنتاجية في قطاع الشركات الخاصة في فنلندا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كثافة استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالى والإنتاجية، وسعت دراسة (Yasir & Majid, 2020) إلى فحص العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء والمرونة الوظيفية للموظفين وسلوك العمل المبتكر؛ علاوة على ذلك، تم اختبار التأثير الوسيط للمرونة الوظيفية للموظفين ، وكشفت النتائج عن وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء على المرونة الوظيفية للموظفين وسلوك العمل المبتكر؛ بالإضافة إلى ذلك تؤكد النتائج أن المرونة الوظيفية للموظفين تتوسط بشكل إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء وسلوك العمل المبتكر، وتنبأت ثلاثة أبعاد لممارسات ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة للقدرة، والمعززة للدافع، والمعززة للفرصة أيضًا بالمرونة الوظيفية للموظفين وسلوك العمل المبتكر، وقامت دراسة (Camuffo et al., 2017) بفحص تأثير عمليات الإنتاج المرن وممارسات إدارة الاحتواء العالي وسلوكيات الإدارة على السلامة المهنية، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات الإنتاج المرن وممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر

بشـكل إيجابي على السـلامة المهنية؛ علاوة على ذلك فإن السـلوكيات التمكينية تعدل العلاقة بشكل إيجابي من تأثير عمليات الإنتاج المرن على سلامة العمال.

٢/٢- الازدهار في العمل:

يُعرَّف الازدهار في العمل بأنه الحالة النفسـية التي يختبر فيها الأفراد الشـعور المشـترك بالحيوية والتعلم في العمل (Spreitzer et al., 2005)، وتتكون الحيوية من الشـعور بالنشـاط والحماس للعمل (Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999) ، ويشـير التعلم إلى الشـعور بأن المرء يمكنه اكتسـاب المهارات أو المعرفة وتطبيقها لتطوير القدرة والثقة (Edmondson, 1999; Elliott & Dweck, 1988) ، وتمثل الحيوية والتعلم المكونات العاطفية والإدراكية للازدهار على التوالي، زعم (Spreitzer et al., 2005) أن بعض السـمات الفردية قد تجعل بعض الأفراد أكثر استعدادًا للازدهار في العمل من غيرهم.

ويمثل الازدهار في العمل تجربة شـخصـية عن تقييم أفضـل للعاملين تجاه عملهم مثل ما يفعلونه وكيف يفعلونه وكيف يمكن تحسـينه (Alwahhabi et al.,2023)، كما أوضـحت (الدماطي،٢٠٢٣) أن الازدهار في العمل هو حالة تحدث في المنظمة حال توافر بيئة إيجابية للفرد تشـعره بالتقدم،وتخلق فرصـاً للنمو والتنمية نتيجة للتعلم والحيوية، كما أوضـح (Walumbwa &Meiliani,2018) أن الازدهار في العمل وظيفة تكيفية تسـاعد الأفراد على التنقل وتغيير سـياقات عملهم لتعزيز تنميتهم الخاصـة، حيث يرتبط الازدهار في العمل بالعديد من النتائج التنظيمية تشـمل الأداء، الصـحة الأفضـل، الإبتكار، إنخافض الإرهاق، والتنمية الذاتية، كما يعمل الازدهار في العمل على توليد طاقة إيجابية داخلية وشـعور بالرغبة في النجاح والسـعي للترقي في العمل (Cavanagh et al.,2021)، كما يكون لدى العامل المزدهر مسـتويات عالية من الرضـا الوظيفي، ويشـعر بالتقدير والدعم من قبل المنظمة، ويكون لديه نزعة كبيرة للإبتكار والإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة (Novaes et al.,2020).

ومن وجهة نظر الباحثين فإن الازدهار في العمل هو حالة نفسـية إيجابية تحدث في الجامعة نظراً لقيام الجامعة بتوفير بيئة داعمة لأعضـاء هيئة التدريس تولد لديهم الشـعور بالطاقة والحيوية وتساعدهم في تعلم معارف ومهارات جديدة ومن ثم تطوير قدراتهم .

واعتمدت العديد من الدراسات عند قياس الازدهار في العمل على أنه متغير أحادي بدون أبعاد مثل دراسات (Wang et al.,2021; Shahid et al.,2021; Rubbab et al.,2022; Guo &Hu,2021)

كما اتفقت العديد من الدراسات السابقة على أن الازدهار في العمل يتكون من بعدين هما الحيوية والتعلم (Jiang et al.,2021; Huo,2021; Chang et al.,2020; Usman et al.,2020) ، ويمكن تحديد تلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثين في الدراسة الحالية فيما يأتي:

- الحيوية Vitality: هى قدرة الشخص على تأدية مهامه الوظيفية بفاعلية وبطريقة إيجابية وبشكل يتكيف مع كل الظروف المحيطة والطارئة على بيئة العمل (Kleine et al.,2019)، كما تشير الحيوية إلى كون الفرد نشطاً عقلياً وجسدياً ومليئاً بالحماس للحياة ومنخرطاً في عمله (Guo &Hu,2021) ، كما أن الحيوية هى نشاط عاطفي تمد العاملين بطاقة إيجابية لأداء العمل وغالباً ما تتضمن سلوكياتهم الإتجاه نحو الإبتكار والإبداع والعمل خارج نظاق الروتين (Na-Nan et al.,2020).
- التعلم Learning : هو اكتساب الفرد لمعارف ومهارات جديدة وتطبيقها في عمله مما يعمل على تطور الفرد(Guo &Hu,2021)، كما يعرف بأنه عملية تلقي المعرفة والقيم والمهارات من خلال الدراسة أو العمل أو الخبرات مما يعمل على التطور والتحسن في أداء العمل (Cavanagh et al.,2021)، كما يغذي التعلم تصورات الأفراد عن القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار، وهو عامل مهم يؤدي إلى مواقف وظيفية إيجابية (Jiang et al.,2020).

وهدفت دراسة (Terry et al., 2025) إلى تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة للازدهار في العمل وتأثيره على نية ترك المنظمة أو المهنة بين الممرضات في بداية حياتهن المهنية، وبينت النتائج أن الازدهار في العمل ارتبط بشكل إيجابي بالصلابة المهنية والدعم الاجتماعي من الزملاء والرفاهية، بينما ارتبط سلبًا بالإرهاق العاطفي، وكان الازدهار في العمل والدعم التنظيمي المدرك من العوامل الهامة بنية ترك المنظمة، في حين كان الدعم التنظيمي المدرك هو العامل الوحيد المهم بنية ترك المهنة، وقامت دراسة (Engström et al., 2025) بالتعرف على دور الازدهار في العمل كوسيط في العلاقات بين التمكين الهيكلي ونتائج فوائد الحياة الشخصية والعمل، وأداء الوظيفة، وأعراض الإجهاد المرتبط بالعمل ونوايا ترك العمل، وأوضحت النتائج أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي والنتائج (فوائد الحياة الشخصية والعمل،

وأداء الوظيفة، وأعراض الإجهاد، ونوايا ترك العمل) ، وكانت هذه العلاقات بوساطة الازدهار في العمل، وفحصت دراسة (Iskandar & Hendryadi, 2025) آثار تواضع القائد والالتزام العاطفي على ازدهار الموظفين في العمل في جاكرتا، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين الالتزام العاطفي والازدهار في العمل والدور الوسيط للالتزام العاطفي في هذه العلاقة، وكشفت النتائج أن تواضع القائد يؤثر بشكل إيجابي وهام على الالتزام العاطفي؛ بالإضافة إلى ذلك، وجد أن الالتزام العاطفي يؤثر بشكل إيجابي وهام على الازدهار في العمل، ومن المثير للاهتمام أن تواضع القائد لم يؤثر بشكل مباشر على الازدهار في العمل، ولكنه أثر بشكل إيجابي على الازدهار بشكل غير مباشر من خلال الالتزام العاطفي. وهذا يشير إلى أن تواضع القائد يعزز الارتباط العاطفي للموظفين بمؤسستهم، ويعزز رفاهيتهم وأدائهم، وهدفت دراسة (Wang, 2025) إلى استكشاف كيف يمكن لتبادل المعرفة الإبداعية للموظفين أن يؤثر على سلوكياتهم الإبداعية، مع التركيز على الدور الوسيط للازدهار في العمل باستخدام استطلاع عبر الإنترنت، تم جمع البيانات من ٥٤٧ موظفًا بدوام كامل يعملون في الصين، ودعمت النتائج نموذج الوساطة، مما يدل على أن تبادل المعرفة الإبداعية للعمال أثر بشكل إيجابي على شعورهم بالازدهار في العمل، والذي ارتبط بدوره بشكل إيجابي بسلوكياتهم الإبداعية، وسعت دراسة (Shen et al., 2024) إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين المرونة النفسية والازدهار في العمل والأداء الوظيفي بين الممرضات، فضلاً عن تحليل الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين المرونة النفسية وأداء الممرضات في العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية بشكل ملحوظ بين المرونة النفسية والازدهار في العمل، والازدهار في العمل والأداء الوظيفي، وكذلك المرونة النفسية والأداء الوظيفي، وكان هناك تأثير لدور للازدهار في العمل كوسيط في العلاقة بين المرونة النفسية وأداء العمل، إذ يمارس الازدهار في العمل دورًا وسيطًا جزئيًا بين المرونة النفسية وأداء العمل، وهدفت دراسة (Zhai et al., 2023) إلي التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية للتمريض والمشاركة في العمل والالتزام العاطفي على ازدهار الممرضات في العمل ، وذلك بالتطبيق على ١٤٣٧ ممرضاً وممرضة في الخطوط الأمامية في مستشفى تعليمي من الدرجة الثالثة في الصين ، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة في العمل والالتزام العاطفي توسطت العلاقة بين ثقافة التمريض المتصورة لدى الممرضات وازدهارهن في العمل ، وكانت المشاركة في العمل مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي، وهدفت دراسة (Okros & Virga, 2023) إلى فحص الدور الوسيط للازدهار في العمل، كمورد شخصي، في العلاقة بين سلامة مكان العمل، كمورد وظيفي، والرفاهية وذلك

بالاستناد إلى النموذج الاجتماعي ، وتوصلت الدراسة أن سلامة مكان العمل مرتبطة بشكل إيجابي برضا الوظيفة وسلبًا بالشكاوى الصحية، وهذه العلاقات يتم التوسط فيها جزئيًا من خلال الازدهار في العمل وبما يتفق مع نظرية الحفاظ على الموارد، فإن الازدهار في مكان العمل هو آلية تترجم التأثير الإيجابي لسلامة مكان العمل على الرفاهية، وهدفت دراسة (الهلالي؛ عواد،٢٠٢٣) إلى تحديد تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على أبعاد الازدهار في العمل ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب من خلال تجميع البيانات من ٣٦٧ مفردة من العاملين في شركة إيديال استندار انترناشونال إيجيبت ، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من بعد التعلم وبعد الحيوية يتأثر تأثيراً طرديا معنوياً بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق الموارد)، واهتمت دراسة (حسان، ٢٠٢٣) بتحديد العلاقة بين الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي في ظل الدور الوسيط للازدهار في العمل، وذلك بالتطبيق على ٢٢١ مفردة من أعضاء الهيئة المعاونة بالكليات النظرية بجامعة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة مباشرة بين الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي، وأن الازدهار في العمل يلعب دور الوساطة الجزئية في علاقة الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي، ووجود علاقة معنوية موجبة مباشرة بين الشخصية الاستباقية والازدهار في العمل، وبين الازدهار في العمل والقدرة على التكيف الوظيفي، واستهدفت دراسة(الدماطي،٢٠٢٣) تحديد الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي ، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها ٣٦٢ من العاملين بشركة العربي، وتم جمع البيانات اعتمادا على قائمة الاستقصاء، ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على القيادة الشاملة، ووجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء السياقي، ووجود تأثير معنوي للقيادة الشاملة على الأداء السياقي، ووجود تأثير وسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي، وسعت دراسة (Okros & Virga, 2022) إلي فحص الدور الوسيط للازدهار في العمل في العلاقة بين السلامة في مكان العمل والرفاهية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٥٠ ضابطاً إصلاحياً، وتوصلت الدراسة إلي أن السلامة في مكان العمل ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي وسلباً بالشكاوى الصحية، وهذه العلاقات تتوسط جزئياً من خلال الازدهار في العمل ، لذلك فإن الازدهار في مكان العمل هو آلية تترجم التأثير الإيجابي للسلامة في مكان العمل على الرفاهية، واهتمت دراسة(الزيادي،٢٠٢٢) بالتعرف على تأثير التنمر في مكان العمل كمتغير وسيط على العلاقة

بين الانغراز الوظيفي والازدهار في العمل، والتعرف على الاختلافات الجوهرية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية لإدراك العاملين للانغراز الوظيفي والتنمر في مكان العمل والازدهار في العمل، وتم تجميع البيانات من ٣٧٥ مفردة من العاملين بشركات الصناعات الغذائية بمدينة ٦ أكتوبر، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الانغراز الوظيفي والازدهار في العمل، وبين التنمر في مكان العمل والازدهار في العمل، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتنمر في مكان العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين الانغراز الوظيفي والازدهار في العمل، وتبين وجود اختلافات جوهرية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للانغراز الوظيفي والازدهار في العمل ، وعدم وجود اختلافات جوهرية بين الشركات مجال البحث فيما يتعلق بإدراكهم للانغراز الوظيفي ، ووجود اختلافات جوهرية بين الشركات مجال البحث فيما يتعلق بإدراكهم للتنمر في مكان العمل وللازدهار في العمل، كما استهدفت دراسة (بيلي وآخرون، ٢٠٢١) التعرف على دور المحاسبة عن الموارد البشرية في تعزيز الازدهار في العمل، حيث تم جمع البيانات الميدانية من (٣٢٣) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة دمياط ، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود اتفاق معنوي بين العاملين بالبنوك التجارية موضع التطبيق حول مفهوم المحاسبة عن الموارد البشرية، ووجود اتفاق معنوي لممارسة أبعاد الازدهار في العمل، ووجود تأثير معنوي موجب حول للمحاسبة عن الموارد البشرية على الازدهار في العمل ببعديه الحيوية والتعلم في البنوك التجارية محل الدراسة، وسعت دراسة (Alikaj et al., 2021) إلي الكشف عن العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الابداعي من خلال التركيز على ازدهار الموظف في العمل كوسيط، حيث تم جمع البيانات من ٤٣٨ موظفًا ، وتوصلت الدراسة إلي أن الموظف المزدهر في العمل يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، كما أن التواجد الملحوظ لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة في المنظمة يعزز ميل الأفراد الاستباقيين إلى الازدهار في العمل، واهتمت دراسة (طه،٢٠٢١) تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل ، ودور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على ٢٨٤ مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة أسيوط، ، وتوصلت الدراسة إلى أن أغراض القائد (كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة) يرتبط إيجابيا معنويا بكل من توافق الفرد مع البيئة، وأبعاد الازدهار في العمل، ووجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة وأبعاد الازدهار في العمل،

كما توصلت الدراسة إلى أن توافق الفرد مع البيئة (كوسيط تداخلي) يتوسط كليا العلاقة الإيجابية بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل وخاصة بعد الرفاهية الاجتماعية، واقترحت دراسة (Liu et al., 2020) نموذجًا متعدد المستويات يعتمد على نظرية تقرير المصير الذي يدرس تأثير عقلية التناقض على تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين، ويُظهر تحليل البيانات متعدد المستويات أن عقلية التناقض لدى الموظفين ترتبط بشكل إيجابي بسلوكهم الإبداعي من خلال الازدهار في العمل. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر نتائج الوساطة المعتدلة عبر المستويات أن عقلية التناقض لدى القادة تعزز العلاقة بين عقلية التناقض لدى الموظفين والازدهار في العمل؛ كما أنها مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك العمل المبتكر للموظفين، وتشير النتائج إلى أنه من خلال الازدهار في العمل تعمل عقلية التناقض لدى القادة على تعزيز التأثير الإيجابي لعقلية التناقض لدى الموظفين على سلوكهم الإبداعي، وهدفت دراسة (Zhai et al., 2020) إلي تحديد تأثير دعم مكان العمل على الازدهار في العمل ووساطة الازدهار في العمل على دعم مكان العمل وعلاقة الرضا عن الحياة باستخدام بيانات عن العمال ذوي الياقات البيضاء في الصين، وتوصلت الدراسة إلي أن الدعم في مكان العمل يرتبط بشكل إيجابي بالازدهار في العمل، وأن الازدهار في العمل يرتبط بشكل إيجابي بالرضا عن الحياة. كما نجد أن الازدهار في العمل يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الرضا عن الحياة ودعم المشرف، في حين أن العلاقة بين الرضا عن الحياة ودعم زملاء العمل تتوسط جزئيا من خلال الازدهار في العمل. وتستنتج الدراسة أن الازدهار في العمل هو آلية تنقل التأثيرات الإيجابية للدعم في مكان العمل على الرضا عن الحياة، وأن زيادة الدعم في مكان العمل يمكن أن تفيد الأفراد والمنظمات على حد سواء من خلال تحسين ازدهار الأفراد في العمل والرضا عن الحياة، وسعت دراسة (Abid et al., 2019) إلى ملاحظة ما إذا كانت المتغيرات السياقية مثل إدراك العدالة والثقة والتدريب الإداري مرتبطة بالالتزام التنظيمي العاطفي وفحص ما إذا كان النجاح في العمل يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقات المقترحة، ووجدت النتائج أن التدريب الإداري مورد مهم يساهم في تجربة الازدهار في العمل، وأن إدراك العدالة والثقة كان لهما علاقة إيجابية مع الازدهار في العمل، وبينت النتائج أن النجاح في العمل يقوم بدور الوسيط بين العوامل السياقية والالتزام التنظيمي العاطفي، كما وجدت الدراسة أن تأثير التدريب والثقة وإدراك العدالة على الالتزام التنظيمي العاطفي يتم من خلال الازدهار في العمل، وتوصلت النتائج إلى أن الازدهار في العمل هو مؤشر مهم لنتائج مواقف الموظف، وهذا يعني أن ثقة الموظف وإدراكه للعدالة قد يؤثران على تجربته النفسية في التعلم

والحيوية وبالتالي يشكلان التزامه بالمنظمة، وهدفت دراسة (Van der Walt, 2018) إلى تحديد ما إذا كانت أماكن العمل الروحية ستعزز مشاركة الموظفين في العمل وازدهارهم في العمل. وتم جمع البيانات من الموظفين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في منطقة جغرافية واحدة في جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الروحانية في مكان العمل والمشاركة في العمل والازدهار في العمل، كما تؤثر الروحانية في مكان العمل بشكل كبير على التباين في كل من المشاركة في العمل والازدهار في العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود آليتان مهمتان لفهم البعد الإنساني للاستدامة هما الازدهار في العمل والمشاركة في العمل، ومع تجاوز المشاركة في العمل والازدهار في العمل من مجرد الطاقة، إلى الشعور بالارتباط، يبدو من المهم إنشاء أماكن عمل روحية.

٢/٣- الإستدامة المؤسسية:

على الرغم من أنه يمكن تقييم أداء المؤسسات بشكل منفصل من منظور اجتماعي وبيئي واقتصادي، إلا أن (Bansal&Song,2017) لاحظ ميلاً إلى دمج هذه العناصر في تقييم متكامل وفقاً لمدخل الاستدامة المؤسسية، وتعرف الاستدامة المؤسسية بأنها القدرة على استغلال القدرات والمهارات لكافة المستويات الفردية والجماعية لأجل تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة في الوقت الآني والمستقبلي، مع الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية(ثابت وآخرون، ٢٠٢٠)، وتعني الاستدامة المؤسسية دمج القيم المستدامة في خطط الأعمال لتحقيق قيمة طويلة الأجل، وتهدف إلى تحسين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتسعى لتحقيق نمو وربحية، مع الحفاظ على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية(Vardari et al.,2020)، وتساعد الاستدامة المؤسسية الشركات على تخطيط أهداف المستقبل بطريقة صديقة للبيئة، مع مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية في سعيها لتحقيق الربح والنمو، وقدم (Kafa et al.,2020) دليل على حاجة المؤسسات لبناء عمليات إدارة سلسلة التوريد التي تأخذ في الاعتبار المعايير المناسبة لتحقيق الاستدامة المؤسسية ، وأوضح (Xia et al.,2020) أن الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ترتبط بتشجيع الابتكار البيئي، وإعادة تصميم أوفرللمستهلكين وزيادة الدعم للمؤسسات وتدابير السياسة العامة وتنظيم المشاركة التآزرية بين أصحاب المصلحة، وتعرف الاستدامة المؤسسية على أنها مفهوم يرتبط بالاستثمار المسؤول اجتماعياً عن طريق دمج القيم والأساليب المستدامة في خطة عمل استراتيجية الأعمال المؤسسية، بهدف خلق القيمة على المدى الطويل بدلاً من التركيز على المكاسب المالية قصيرة

الأجل، وتقليل التأثير السلبي في البيئة وتحقيق منافع للمجتمع من خلال تقليل استهلاكها للموارد الطبيعية المحدودة، أو إيجاد موارد بديلة منخفضة التأثير في البيئة (Xu et al.,2025) ، وتتطلب الاستدامة المؤسسية رؤية استراتيجية وتخطيطًا متكاملًا لتجاوز التحديات والوصول إلى أداء مستدام (Florez-Jimenez et al., 2025)، كما أوضح (Amoah,2022) أن الاستدامة المؤسسية هى القدرة التنظيمية والمؤسسية على تحقيق إدارة فعالة ومستدامة للجوانب المالية والتنظيمية والبيئية بحيث تتحقق أكبر قيمة مضافة وأفضل أسلوب للإدارة وتطور مستمر في أساليب الحفاظ على استمرارية أداء المؤسسة لنشاطها فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية والمالية والبيئية.

ومن وجهة نظر الباحثين فإن الاستدامة المؤسسية عبارة عن مجموعة الممارسات والإجراءات العملية والخطط التنفيذية التي تقوم بها الجامعة بغرض تعظيم الأداء التنظيمي والمالي والبيئي وتحسين مخرجاتها بأقل التكاليف والجهود مع ضرورة التوافق مع التحديات المرتبطة بكل منها مع الحفاظ على استمراريتها.

واعتمدت الدراسات السابقة عند دراسة الاستدامة المؤسسية على مدخلين، المدخل الأول قياسها باعتبارها متغير أحادي البعد (شلبي،٢٠٢٥؛ Khan et al., 2025؛ عبدالواحد وآخرون،٢٠٢٣؛ Jan et al., 2023؛ Asa et al., 2023) ، والمدخل الثاني قياسها عن طريق ثلاث أبعاد هى البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي (ثابت،٢٠٢١؛ الطوالبة، الحواجرة،٢٠٢٤؛ Aldogiher et al., 2025؛ Ying & Jin, 2023؛ Velte, 2023.

وقامت دراسة (Florez-Jimenez et al., 2025) بتحليل العلاقات بين الاستدامة المؤسسية والمرونة التنظيمية والغرض المؤسسي، وكشفت نتائج الدراسة خمس اتجاهات، الاتجاه الأول : اتجاه الأنظمة البشرية والمعقدة، والذي يقترح أنه عندما تكون المطالب المجتمعية جزءًا من الغرض المؤسسي، تتشكل حلقة تغذية مرتدة بين الغرض المؤسسي والمرونة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، الاتجاه الثاني : اتجاه تحديد أصحاب المصلحة، والذي يركز على فكرة أن تحديد أو الغرض المشترك بين أصحاب المصلحة والمنظمات يحرك السلوكيات المستدامة والمرونة التنظيمية، الاتجاه الثالث: اتجاه الموارد الاستراتيجية، والذي يفهم الغرض المشترك كمورد يعزز التكيف التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، والذي يركز على "كيف" يعزز الغرض المشترك المبادرات المستدامة للتخفيف من المخاطر، الاتجاه الرابع: اتجاه المنظمة متعددة

أصحاب المصلحة، والذي يركز على فهم "كيف" يجعل التوافق بين أصحاب المصلحة المختلفين المنظمات أكثر مرونة و"كيف" يدعم التنمية المستدامة استمرارية مهمة العمل. وأخيرًا، الاتجاه الخامس: اتجاه ريادة الأعمال الاجتماعية، الذي يركز على شرح "كيف" تعمل المهمة الاجتماعية للمنظمات على تعزيز التكيف البيئي وربط الاستدامة الاقتصادية بإدارة المخاطر كوسيلة لتحقيق مهمة المنظمة، وتحققت دراسة (Xu et al., 2025) من كيفية تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال تحليلات البيانات الضخمة، وابتكار تقنية البلوك تشين، والديناميكيات التنظيمية من خلال دراسة دور الاستدامة التنافسية القائمة على البيانات، والثقافة القائمة على البيانات، ومعلومات الإدارة التنظيمية في توجيه أداء الشركات، وبينت النتائج التأثير الإيجابي الكبير لقدرات تحليل البيانات الضخمة، وقدرات تحليل البيانات السحابية، وتكنولوجيا البلوك تشين على الأداء المستدام للشركات والاستدامة التنافسية القائمة على البيانات، علاوة على ذلك، وجد أن الاستدامة التنافسية القائمة على البيانات تتوسط العلاقات بين تحليلات البيانات الضخمة وتحليل البيانات السحابية وتكنولوجيا البلوك تشين والأداء المستدام للشركات، وتم تحديد ملاءمة معلومات الإدارة التنظيمية في توجيه أداء الشركات والثقافة القائمة على البيانات باعتبارها عوامل وسيطة حاسمة تعمل على تعزيز تأثيرات هذه القدرات التكنولوجية على الاستدامة التنافسية والأداء المؤسسي، وحللت دراسة (Khan et al., 2025) بشكل تجريبي تأثير ستة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية (الفضيلة المدنية، والولاء التنظيمي، والمجاملة، وسلوك المساعدة، والروح الرياضية، والضمير) على أداء سلسلة التوريد وبالتالي الاستدامة المؤسسية، واستندت الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وأظهرت النتائج أن كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يعزز بشكل كبير أداء سلسلة التوريد، الفضيلة المدنية والولاء التنظيمي والمجاملة تعزز بشكل ملحوظ العمل الجماعي والإنتاجية؛ وسلوك المساعدة والروح الرياضية يعززان بيئة داعمة لسلسلة التوريد؛ والضمير يضمن الموثوقية التشغيلية، كما يؤثر أداء سلسلة التوريد بشكل إيجابي على الاستدامة المؤسسية، مما يؤكد دوره الوسيط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والاستدامة المؤسسية، وبحثت دراسة (Omonijo & Zhang, 2025) العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وأنشطة الحوكمة البيئية والاجتماعية والابتكار التكنولوجي من خلال الدور المعدل للابتكار التشغيلي الأخضر، وكشفت النتائج أن أنشطة الحوكمة البيئية والاجتماعية والابتكار التكنولوجي ترتبط إيجابياً بالاستدامة المؤسسية، كما وجدت النتائج أن الابتكار التشغيلي الأخضر يعدل العلاقة بشكل إيجابي بين

الحوكمة البيئية والاجتماعية والابتكار التكنولوجي واستدامة الشركات، كما أن استدامة الشركات يمكن أن تستفيد من أنشطة الحوكمة البيئية والاجتماعية، في حين يمكن للابتكار التشغيلي الأخضر أن يساهم في النمو المستدام للشركات وتعزيز أنشطة الابتكار التكنولوجي، وسعت دراسة (Aldogiher et al., 2025) إلى تقييم مدى قيام الجامعات في المملكة العربية السعودية ومصر بإضفاء الطابع المؤسسي على تقنيات التدريس الرقمي لتعزيز الاستدامة المؤسسية، والتركيز على الدور الوسيط لاستراتيجيات إدارة التغيير والتأثيرات المعدلة للمعايير الثقافية والبنية التحتية التكنولوجية والعوامل الاقتصادية على هذه العلاقة، وتحديدًا فحص تأثيرها على الاستدامة المؤسسية. وبينت النتائج أن الخصائص المدركة لتقنيات التدريس الرقمي - الميزة النسبية والتعقيد وقابلية الملاحظة والتجربة والتوافق - تؤثر بشكل كبير على الاستدامة المؤسسية، حيث تتوسط استراتيجيات إدارة التغيير هذه العلاقة، كما أن للمعايير الثقافية والعوامل الاقتصادية تأثيرًا مباشرًا على الاستدامة المؤسسية، ومع ذلك، لم يتم دعم التأثيرات المعدلة للمعايير الثقافية والعوامل الاقتصادية في العلاقة بين تقنيات التدريس الرقمي والاستدامة المؤسسية، وقامت دراسة (Kajtazi et al., 2023) بتحديد تأثير ابتكار نموذج الأعمال على الاستدامة المؤسسية في الشركات في دول غرب البلقان، وخاصة في كوسوفو وألبانيا ومقدونيا الشمالية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لابتكار نموذج الأعمال على الاستدامة المؤسسية، وبينت النتائج أن المستويات العالية من ابتكار نموذج الأعمال تؤثر على المستويات العالية من الاستدامة المؤسسية؛ وعلى الرغم من ذلك، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تدريب الموظفين وتمكين الموظفين واللامركزية والسياسات الحكومية واستدامة الشركات، وأكدت النتائج أيضًا أن المهارات الإدارية أثرت سلبًا على استدامة الشركات، هدفت دراسة(عبدالواحد وآخرون،٢٠٢٣) التعرف على مدى أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد وفق منظومة التنمية المستدامة للخطة مصر ٢٠٣٠ ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية على البعد البيئي والبعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي، وتناولت دراسة (Jan et al., 2023) تقديم تحليل شامل يوضح مشاركة الاستدامة المؤسسية في التنمية المستدامة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن موضوعي الاستدامة المؤسسية والتنمية المستدامة هما موضوعان بحثيان دائمان ومزدهران، وكشفت النتائج أيضًا أن المؤلفين من

الولايات المتحدة نشروا أعلى عدد من المقالات، تليها المملكة المتحدة وإسبانيا وإيطاليا وألمانيا، و تم تحديد ثلاث مجموعات رئيسية بناءً على عناوين الأبحاث التي يتم الاستشهاد بها بشكل متكرر ولديها روابط استشهاد مشتركة مهمة ، أوضحت نتائج الدراسة أن مشاركة الاستدامة المؤسسية في التنمية المستدامة هو مسعى مفيد وغني بالمعلومات لجميع الجهات الفاعلة في المجتمع، وهدفت دراسة (Almulhim & Aljughaiman, 2023) إلى التحقيق في تأثير الاستدامة المؤسسية على الأداء المالي (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية)، وكذلك فحص ما إذا كانت خصائص الرئيس التنفيذي كدور معتدل يؤثر على الارتباط بين الاستدامة المؤسسية والأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية، ووجدت نتائج الدراسة علاقة سلبية بين أنشطة الاستدامة المؤسسية والأداء المالي. وعلاوة على ذلك، أثبتت أن خصائص الرئيس التنفيذي (انشغال الرئيس التنفيذي، وملكية الرئيس التنفيذي، وتعليم الرئيس التنفيذي، وجنس الرئيس التنفيذي، ومدة الرئيس التنفيذي) مارست تأثيرًا على الارتباط بين الاستدامة المؤسسية والأداء المالي، أي أن انشغال الرئيس التنفيذي، وملكية الرئيس التنفيذي، وجنس الرئيس التنفيذي عدلت من التأثير السلبي لاستدامة الشركات على الأداء المالي، إلا أن تعليم الرئيس التنفيذي ومدة الرئيس التنفيذي جعلت العلاقة سلبية بدرجة أكبر، وهدفت دراسة (Escandon-Barbosa et al., 2023) إلى تحليل التأثير المعدل لمجلس الإدارة في ثقافة بلد الشركة وتأثيره على العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي في استدامة الشركات، ووجدت النتائج أن تأثير مجلس إدارة الشركة ضروري لعمليات الابتكار التنظيمي لأنه يقود نتائجها إلى الاستدامة المؤسسية، وهذا يرجع إلى النهج الاستراتيجي الذي تتبناه الشركات الكبيرة، أما في حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة، لم يكن لمجلس الإدارة مثل هذه الدرجة من التأثير وفي حالة التأثير المعدل لمجلس الإدارة على ثقافة البلد، تبين أن مجلس الإدارة يصبح عاملاً هاماً في أداء الشركة على الرغم من موقعها الجغرافي، والذي يحدد تأثير الثقافة على عملها في الشركات مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد فحصت دراسة (Ying & Jin, 2023) تأثير التحول الرقمي (التحول الرقمي القائم على التكنولوجيا، والتحول الرقمي القائم على السوق) على الاستدامة المؤسسية، وكيف يؤثر الابتكار المتعدد الاستخدامات على العلاقة بين كلا النوعين من التحول الرقمي والاستدامة المؤسسية، وأظهرت النتائج أن كل من التحول الرقمي القائم على التكنولوجيا والتحول الرقمي القائم على السوق كان لهما تأثيرات إيجابية على الاستدامة المؤسسية، حيث كلما ارتفعت مستويات الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في المؤسسات زادت

مساهمة كلا النوعين من التحول الرقمي في الاستدامة المؤسسية، وسعت دراسة (Mathis et al., 2023) إلى تطوير إطار مفاهيمي للاستدامة المؤسسية واستكشاف تأثيرها المحتمل على عملية صنع السياسات الأكثر استدامة بشكل منهجي، وكشفت النتائج أن الانتشار المتزايد لمؤسسات الاستدامة الوطنية يشير إلى تحول مستمر من الدولة البيئية نحو دولة استدامة أكثر شمولاً؛ ومع ذلك، لا يمكن لمؤسسات الاستدامة أن تكون سوى لبنة واحدة من بين العديد من اللبنات الأساسية لدولة الاستدامة، وتتوقف قدرتها على إعادة توجيه عملية صنع القرار السياسي بشكل فعال نحو التحول الاجتماعي البيئي على سمات التصميم الفردية مثل تفويضها ومواردها وسلطتها، فضلاً عن سياق الحوكمة المحدد، وتناولت دراسة (Velte, 2023) تأثير الاستدامة المؤسسية للمستثمرين، استنادًا إلى وضع الموقعين على مبادئ الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول، على تجنب الشركات للضرائب؛ علاوة على ذلك، يتم تحليل التأثير المعدل لأداء الشركات المستدامة، وتشير النتائج إلى أن الاستدامة المؤسسية للمستثمرين لها تأثير سلبي على تجنب الضرائب وأن الأداء المستدام للشركات يعزز هذا التأثير السلبي، وتمثل الاستدامة المؤسسية للمستثمرين آلية مراقبة رئيسية في تعزيز السلوك الضريبي المسؤول، وهو ما يتماشى مع مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، وهدفت دراسة (Asa et al., 2023) إلى تسليط الضوء على كيفية تعزيز إدارة التغيير الاستراتيجي لاستدامة المؤسسات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق الاستدامة في المؤسسات الأكاديمية من خلال إعادة معايرة الخطة الاستراتيجية من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة؛ وبالتالي، تشير النتائج إلى أن الخطة الاستراتيجية تعزز التفاعل مع جميع أصحاب المصلحة المرتبطين وتلهم الجهود المشتركة لأصحاب المصلحة نحو تحقيق مؤسسة أكاديمية مستدامة، وهدفت دراسة(ثابت،٢٠٢١) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية داخل الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة ، ووجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، ووجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات

التنظيمية كمتغير وسيط ، ووجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية ووجود مثل هذا الأثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية.

٣- أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية كما يلي:

١/٣- من الناحية الأكاديمية:

- أهمية كلاً من ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل في تدعيم الإستدامة المؤسسية ، حيث أن ممارسات إدارة الإحتواء العالي تحقق معدلات أداء أعلى من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- ترتكز ممارسات إدارة الإحتواء العالي على منح الموظفين الدعم لاتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات الكافية التي قد تؤثر في مهامهم الوظيفية مع توفير التدريب لبناء وتطوير المهارات والمعارف في ظل وجود المكافآت للمتميزين وهذا يعمل على تحقيق الازدهار في العمل ومن ثم تدعيم الإستدامة المؤسسية.
- تعد ممارسات إدارة الإحتواء العالي إتجاهاً متزايداً تستخدمه المنظمات في الدول المتقدمة ، ولكن ما زالت المنظمات في الدول النامية لا تدرك كيفية القيام بذلك بشكل فعال.
- تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية في مجال إدارة الموارد البشرية،حيث تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتقديم العديد من الأفكار المفيدة حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الجامعات المصرية لتحقيق الازدهار في العمل ولتدعيم الإستدامة المؤسسية.

٢/٣- من الناحية التطبيقية:

يرى الباحثون أن نتائج الدراسة الحالية ستكون مُفيدة للسادة واضعي السياسات ومتخذي القرار بالجامعات المصرية بشكل عام وجامعة مدينة السادات محل الدراسة، وذلك عند تنفيذ ممارسات إدارة الإحتواء العالي، وعند بِناء وتنمية الازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات محل الدراسة، وعند تدعيم الإستدامة المؤسسية بها ، كما يرى الباحثون أن نتائج الدراسة الحالية سوف تُساهم في تعزيز الإستدامة المؤسسية للجامعات المصرية، ويُمكن أن تساعد قادة جامعة مدينة السادات محل الدراسة في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات، كما يُمكن ان تدعّم نتائج الدراسة الحالية – أيضًا – تطوير برامج التدريب التي تعزز العمل بأسلوب الفريق ، وتساعد في الإندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ؛ وبالإضافة إلى ما سبق، تساعد

نتائج الدراسة الحالية في تحسين الإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات محل الدراسة من خلال تطبيق ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل.

٤- مشكلة وتساؤلات البحث:

قام الباحثون بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات إستكشافية حول ممارسات إدارة الإحتواء العالي، والازدهار في العمل، والإستدامة المؤسسية، بالإضافة إلي مساعدة الباحثون في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضه، وقد اشتملت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الإحتواء العالي، والازدهار في العمل، والإستدامة المؤسسية ، بالإضافة إلى عدد من المقابلات مع عينة عشوائية تضمنت ٣٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة حيث تمت هذه المقابلات خلال الفترة من (١٥ نوفمبر وحتي ٢٢ نوفمبر ٢٠٢٤ م) وتم مناقشة مجموعة من الأسئلة أثناء المقابلات منها مدى وجود تحفيز إيجابي لأعضاء هيئة التدريس، وفرص الحصول على برامج تدريبية حديثة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل بأسلوب الفريق، والإندماج الوظيفي، والحيوية ، والتعلم ، ومدى تحقيق الإستدامة المؤسسية، وقد أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية على ضعف إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للمشاركة في إتخاذ القرارات (وفقاً لإجابات ٢٠ من العينة، وبنسبة ٥٩٪)، والإندماج الوظيفي (وفقاً لإجابات٢٤ من العينة،وبنسبة ٧٠٪) والتعلم (وفقاً لإجابات٢٨ من العينة ، وبنسبة ٨٢٪) كما أكدت الدراسة الإستطلاعية على وجود إدراك متوسط لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات للتحفيز الإيجابي (وفقاً لإجابات ٢٥ من العينة ، وبنسبة ٧٣٪) والعمل بأسلوب الفريق (وفقاً لإجابات ٢٦ من العينة وبنسبة ٧٦٪) ، والحيوية (وفقاً لإجابات ٢٤ من العينة ، وبنسبة ٧٠٪)، كما أوضحت نتائج الدراسة الإستطلاعية على انخفاض إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات لدورهم في تحقيق الإستدامة المؤسسية (وفقاً لإجابات ٢٠ من العينة، وبنسبة ٥٩٪)

و يواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية العديد من التحديات منها:

- ضعف المصداقية (الثقة التنظيمية) : نظراً للمركزية في إتخاذ القرار الجامعي مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة حيث تتم بطريقة فوقية في المجالس العليا (علوان،٢٠٢٢).

- ضعف الاحترام والدعم: وذلك نظراً لضعف الاهتمام بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس (محمد، ٢٠٢٠).
- ضعف في تحقيق العدالة: حيث يوجد تفاوت في أسلوب التعامل مع أعضاء هيئة التدريس،هذا فضلاً عن عدم توافر الفرص العادلة للمشاركة في الندوات والمؤتمرات (علوان،٢٠٢٢).
- ضعف شعور الفخر والإنتماء للجامعة (محمد، ٢٠٢٠).
- ضعف علاقة الألفة الإجتماعية (علوان،٢٠٢٢).

ولا شك أن تلك المظاهر قد أثرت سلباً في مستوي الإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات محل الدراسة ،وبناءاً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الإستطلاعية تشير إلي وجود قصور في فهم دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية، وما يترتب علها من نتائج هامة لكل من الجامعات المصرية الحكومية بوجه عام وجامعة مدينة السادات بوجه خاص والموظفين بها والمجتمع ككل ، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية.

ويُمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الأربعة الآتية:

١/٤- هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات؟ وما هي أبعاد إدارة الإحتواء العالي الأكثر قدرة على تفسير التباين في الإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات ؟

٢/٤- هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات ؟ وما هي أبعاد إدارة الإحتواء العالي الأكثر قدرة على تفسير التباين في الازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات ؟

٣/٤- هل هناك علاقة بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات ؟ وما هي أبعاد الازدهار في العمل الأكثر قدرة على تفسير التباين في الإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات ؟

٤/٤- هل هناك علاقة غير مباشرة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط؟

٥- أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في الأهداف الآتية:

١/٥- تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات، وتحديد أكثر أبعاد إدارة الإحتواء العالي قدرة على تفسير التباين في الإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات.

٢/٥- تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات، وتحديد أكثر أبعاد إدارة الإحتواء العالي قدرة على تفسير التباين في الازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات.

٣/٥- تحديد نوع وقوة العلاقة بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات، وتحديد أكثر أبعاد الازدهار في العمل قدرة على تفسير التباين في الإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات.

٤/٥- تحديد نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

٥/٥- تقديم مجموعة من التوصيات لقادة الجامعات المصرية بشكل عام ولجامعة مدينة السادات بشكل خاص لتحسين الإستدامة المؤسسية من خلال الإهتمام بممارسات إدارة الإحتواء العالي وتحقيق الازدهار في العمل.

٦- صياغة فرضيات البحث:

بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية اتضح أن ممارسات إدارة الإحتواء العالي لها تأثير إيجابي ومعنوي على العديد من المخرجات التنظيمية ، حيث أوضحت دراسة (Song et al.,2018) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية لممارسات إدارة الإحتواء العالي على الأداء التنظيمي، كما أوضحت دراسة (Sangwan,2018)أهمية ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية،كما أوضحت دراسة (AL-Zubi,2017) أن هناك تأثيراً موجباً ومعنوياً لممارسات إدارة الإحتواء العالي والميزة التنافسية المستدامة ، كما أكدت دراسة (Khan&Akbar,2014) أن توفير مناخ من الاحتواء والتحفيز يؤدي دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية، كما أوضحت دراسة (العنزي،٢٠٢٤) وجود علاقة عكسية معنوية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي وظاهرة الإحتراق الوظيفي، كما أوضحت دراسة (Gu et al.,2023) وجود تأثير لممارسات إدارة الإحتواء العالي على مرونة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وبناءً على ما

سـبق؛ يُمكن صـياغة الفرضـية الأولى على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات.

وبمراجعة الدراسـات السـابقة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسـات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل اتضح وجود العديد من المتغيرات التنظيمية التي تسـاهم في نعزيز الازدهار في العمل ، حيث أن القيادة الأصـيلة تسـاهم في تعزيز الازدهار في العمل (Xu et al.,2017)، كذلك فإن القيادة الخادمة تسـاهم في تعزيز الازدهار في العمل(Jang,2023)، كذلك فإن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الازدهار في العمل (Rahaman et al.,2022)، وكذلك تساهم القيادة الشاملة في تعزيز الازدهار في العمل (Zeng et al.,2020) ، كما تسـاهم القيادة المتواضـعة في تعزيز الازدهار في العمل (Huang et al.,2024)، كما تساهم ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز الازدهار في العمل ،(Cao et al,2022;Qamar et al.,2023)،كما أوضـحت دراسـة (El orza et al.,2022) وجود تأثير لممارسـات إدارة الإحتواء العالي على الأداء التنظيمي للعاملين، ووجود تأثير معنوي لتلك الممارسـات على رفاهية العاملين، وبناءً على ما سـبق، يُمكن صـياغة الفرضـية الثانية على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين بين ممارسـات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات.

وبمراجعة الدراسـات السـابقة المتعلقة بالعلاقة بين الازدهار في العمل والإسـتدامة المؤسـسـية اتضـح قدرة الازدهار في العمل على التأثير في العديد من النتائج التنظيمية الهامة، حيث يؤدي الازدهار في العمل إلى تعزيز رأس المال النفسـي(Qamar et al.,2023)، وتقليل الإحتراق الوظيفي (Bozdogan,2022) ،وتحقيق السـعادة في العمل(Basinska,2022) ، وتعزيز السـلوك الإبتكاري (Alwahhabi,2023) ، وتعـزيـز الأداء الإبـداعي (عـلـم الـديـن،٢٠٢٤) ، كـمـا أوضـحـت دراسـة(الدماطي،٢٠٢٣) وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء السـياقي، وبِناءً على ما سـبق؛ يُمكن صـياغة الفرضـية الثالثة على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات.

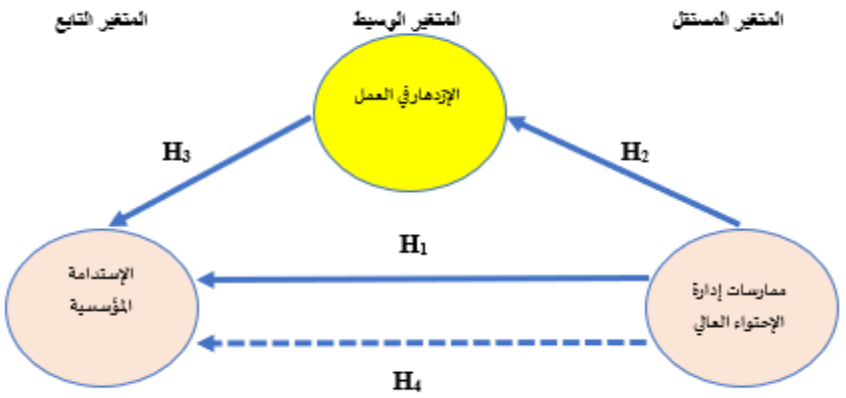
وفي ضوء ما سبق؛ يُمكن صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالي:

وبمراجعة الدراسـات السـابقة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسـات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل والإسـتدامة المؤسـسـية إتضـح عدم وجود دراسـات سـابقة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، وبناءً على ما سـبق، يُمكن صـياغة الفرضـية الرابعة على النحو التالي: لا تُوجد علاقة

غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

٧- نموذج البحث:

يُمكن توضيح نموذج البحث من خلال الشكل رقم (١).



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثين

٨- منهجية البحث:

يعتمد تصميم هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها، والتي تتمثل في ممارسات إدارة الإحتواء العالي كمتغيرات مستقلة والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات كمتغير تابع من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

١/٨- حدود البحث:

تشمل حدود البحث على ما يلي:

- الحدود الزمنية للبحث: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهريْ نوفمبر وديسمبر ٢٠٢٤م.
- الحدود المكانية للبحث: جامعة مدينة السادات هى جامعة مصرية حكومية مقرها مدينة السادات شمال غرب القاهرة الكبرى، أُنشئت بموجب القرار الجمهوري بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠١٣م، أنشئت في بادئ الأمر كفرع لجامعة المنوفية تتضمن كليات التربية الرياضية، السياحة

والفنادق، الطب البيطري، التجارة، الحقوق، التربية، الصيدلة، التربية للطفولة المبكرة، الحاسبات والذكاء الإصطناعي، العلوم، التمريض، بالإضافة إلى معهدين بحثيين للدراسات العليا هما معهد بحوث الهندسة والوراثية والتكنولوجيا الحيوية، ومعهد الدراسات والبحوث البيئية.

- الحدود البشرية للبحث: وتتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات والبالغ عددهم ٨١٣ عضو هيئة تدريس.
- هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول ظاهرة أو فلسفة ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية والازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات بقدر ما يتناول على وجه التحديد عملية تحديد دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية.
- ارتباطاً بالنطاق السابق من حدود البحث ، فإن هذا البحث ليس موجهاً لتقويم أداء الجامعات المصرية، ومن ثم لا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي بقدر ما يسعى إلى تقييم دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية ، لذلك اعتمد الباحثين على تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات حول قيم عبارات هذا البحث ومدى تطبيق هذه المفاهيم في جامعة مدينة السادات محل الدراسة.
- يعتبر الاعتماد على استخدام المقاييس الإدراكية Perceptual Measures أهم حدود هذا البحث ، حيث تعانى المقاييس الإدراكية من التحيز والأخطاء في التقدير ، ويجب أن تهتم الدراسات المستقبلية باستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع وتقلل من فرص التحيز والخطأ .

٢/٨- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية ويبلغ عددهم ٨١٣ عضو هيئة تدريس، وذلك كما هو موضح بالجداول رقم (١).

جدول رقم (١)

مجتمع البحث المتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية

م	الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس
١	التربية الرياضية	١٤٢
٢	السياحة والفنادق	٨٢
٣	الطب البيطري	٩٥

٤	التجارة	٣٢
٥	الحقوق	٣٤
٦	التربية	٥٨
٧	الصيدلة	٤٦
٨	التربية للطفولة المبكرة	٣٥
٩	الحاسبات والذكاء الاصطناعي	١٨
١٠	معهد بحوث الهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية	١٤٩
١١	معهد الدراسات والبحوث البيئية	١٢٢
	الإجمالي	٨١٣

(المصدر: شئون أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، يناير ٢٠٢٥م)

ونظرً لكِبَر حجم مجتمع البحث، وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، وبسبب قيود الوقت والتكلفة؛ لجأ الباحثان إلى أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع باستخدام القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧):

$$n = \frac{N\ (\ Z2\ \sigma2\ )}{N\,e2\ +\ Z2\ \sigma2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

σ = الانحراف المعياري لمجتمع البحث(*).

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

حجم العينة من أعضاء هيئة التدريس =

$$\frac{٨١٣\ [\ (١,٩٦)^{٢} \times (٠,٦٨)^{٢}\ ]}{[\ (٠,٠٥)^{٢} \times ٨١٣\ ] + [\ (١,٩٦)^{٢} \times (٠,٦٨)^{٢}\ ]} = ٣٨٠ \text{ مفردةً.}$$

(*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث: قام الباحثون باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تَوقَّع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مُكوَّنة من ٤٦ مفردة من المستقصى منهم، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال ٠,٦٨.

وتمّت الإجابة على ٣٥١ قائمة، من بينها ٣٢٤ قائمة صالحة للتحليل الإحصائي.

٣/٨- قياس متغيرات البحث:

لقياس كلٍ من: ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية بجامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية؛ تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوَّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف).

١/٣/٨- قياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي:

لتصميم المقياس الخاص بممارسات إدارة الإحتواء العالي في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية؛ اعتمد الباحثون على مقياس (Tornroos&Magnusson, 2020)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي، وقد تضمن المقياس ٢٢ عبارة: ٥ لقياس التحفيز الإيجابي، و٤ لقياس أساليب التدريب الحديثة، و ٤ لقياس المشاركة في إتخاذ القرارات، و٣ لقياس العمل بأسلوب الفريق، و٥ لقياس الإندماج الوظيفي.

٢/٣/٨- قياس الازدهار في العمل:

لتصميم المقياس الخاص بالازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية؛ اعتمد الباحثون على مقياس (Porath et al,. 2012)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ٩ عبارات: ٥ لقياس الحيوية، و٤ لقياس التعلم.

٣/٣/٨- قياس الإستدامة المؤسسية:

لتصميم المقياس الخاص بالإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية؛ اعتمد الباحثون على مقياس (Amoah,2022)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي، وقد تضمن المقياس ٢٢ عبارة.

٤/٣/٨- قياس الخصائص الديموجر افية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات:

لقياس الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية؛ تم استخدام الأسئلة المغلقة متعددة الاستجابات، وذلك لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكلٍ من: النوع، والعُمر، والمستوى الوظيفي.

٤/٨- أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

قام الباحثون باختبار فروض البحث باستخدام عِدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المُستخدَمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، وهي:

(١) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis: وتم استخدامه من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ بهدف:

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل بجامعة مدينة السادات.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات.

(٢) أسلوب تحليل المسار Path Analysis: وتم استخدامه من خلال برنامج (Amos V.26) المدعوم بحزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ بهدف تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

(٣) أساليب اختبار فروض البحث: وتضمنت اختبار T-Test واختبار F-Test المُصاحِبَيْن لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدّد، ومؤشرات جودة النموذج المُصاحِبَة لأسلوب تحليل المسار.

٩- نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث:

(١) تقييم الاعتمادية/ الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

قام الباحثون بتقييم واختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق والاتساق الداخلي للبنود التي تقيس متغيرات الدراسة، والذى يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، من خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة وارتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، ومن المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن (٠,٦) (إدريس، ٢٠٠٧)، فاذا كان المعامل أقل من (٠,٦) فإن ذلك يعني ضعف الاتساق والثبات الداخلي للبنود التي تقيس

متغيرات الدراسة، وذلك بغرض تقليل أخطاء القياس العشوائية من ناحية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية أخرى، ونوضح ذلك فيما يأتي:

جدول رقم (٢)

معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (المتغير المستقل)

	أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (ACC)
١	التحفيز الإيجابي	٥	٠,٩٢١
٢	أساليب التدريب الحديثة	٤	٠,٨٩٦
٣	المشاركة في إتخاذ القرارات	٤	٠,٨٩٥
٤	العمل بأسلوب الفريق	٣	٠,٨٨٧
٥	الإندماج الوظيفي	٥	٠,٩٢٨
	المقياس الإجمالي	٢١	٠,٩٦٥

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

جدول رقم (٣)

معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الازدهار في العمل (المتغير الوسيط)

	أبعاد الازدهار في العمل	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (ACC)
١	الحيوية	٥	٠,٩٣٨
٢	التعلم	٤	٠,٨٩٨
	المقياس الإجمالي	٩	٠,٩٤٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (٤)

معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الإستدامة المؤسسية (المتغير التابع)

الإستدامة المؤسسية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (ACC)
المقياس الإجمالي	٢٢	٠,٩٧٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن المتعارف عليه إحصائيا أنه يجب ألا تقل قيمة Alpha عن ٠,٦ وتوضح الجداول رقم (٢)، (٢)، (٤) السابقة معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لمتغيرات الدراسة على التوالي، حيث يتضح أن قيمة ألفا Alpha Correlation Coefficient تتراوح ما بين (٠,٨٨٧) و (٠,٩٧٩) وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذى يعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات الدراسة وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الآتية.

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة ألفا Alpha Correlation Coefficient قد تراوحت ما بين (٠,٧١٩) و(٠,٨٤٦) حيث أظهرت نتائج تحاليل الاعتمادية أن معامل الثبات

ألفا Alpha Correlation Coefficient لمقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي كان مرتفع حيث بلغ (٠,٩٦٥)، وكذلك معامل الثبات ألفا Alpha Correlation Coefficient لمقياس الازدهار في العمل ككل بلغ (٠,٩٤٨) بالجدول رقم (٣)، وأخيرا معامل الثبات ألفا Alpha Correlation Coefficient لمقياس الإستدامة المؤسسية حيث بلغ (٠,٩٧٩) بالجدول رقم (٤) وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقة P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي الآتية.

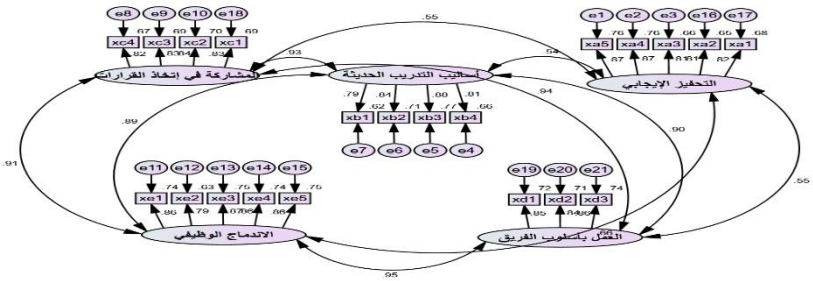
(٢) اختبار الصلاحية/ الصدق لمتغيرات الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

١/٢- التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الإحتواء العالي:

تتضمن ممارسات إدارة الإحتواء العالي خمسة أبعاد فرعية وهي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرار، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بين ٢١ عبارة بواقع (٥ عبارات) لبُعد التحفيز الإيجابي، (٤ عبارات) لبُعد أساليب التدريب الحديثة، (٤ عبارات) لبُعد المشاركة في إتخاذ القرارات، (٤ عبارات) لبعد العمل بأسلوب الفريق، (٥ عبارات) لبُعد الإندماج الوظيفي، ويوضح الشكل رقم (١) الآتي المستخرج من برنامج AMOS v26 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized loading Factors للعبارات على البناءات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات، كما يوضح الجدول رقم (٥) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

شكل رقم (١)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم(٥)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس مارسات إدارة الإحتواء العالي

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كا٢ (Chi - Square) ودرجات الحرية (DF)	٤,٦٣٣
٢	P- Value	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٨١٣
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠,٨٣٣
٥	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٠٤
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٧٢٢
٧	مؤشر الملائمة التزايدي Incremental Fit Indices (IFI)	٠,٨٣٤
٨	مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)	٠,٧٨١
٩	مؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٣٩
١٠	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠٢٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين (Chi - Square) إلى درجات الحرية، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدرة، ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق على أساس ما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥) وتكون غير دالة إحصائياً ،حيث نلاحظ أن قيمة (Chi - Square) غير دالة عند المستويين ٠,٠١ و٠,٠٥، حيث بلغت P-value (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على معنوية تطابق النموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما بلغت النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية كانت أصغر من (٥) حيث بلغت قيمتها (٤,٦٣٣) مما يدل على حسن المطابقة.

ونظرا لتأثر الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحثون اختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الخمسة في النموذج حيث إنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ (٠,٨٠٤) وهذا يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠٢٣) وهي

قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٨٣٣) وجودة المطابقة المعياري (٠,٨١٣).

وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول ، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذُكر سلفاً، إذ تشير التقديرات المعطاة ببرنامج AMOS إلى قبول النموذج، وما يدل على جودة المطابقة أيضاً قيمة RMR حيث اتضح من النتائج أنها (٠,٠٣٩) أي أقل من ٠,٠٥، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٨٣٤) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٧٨١) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

ومما سبق تبين أن غالبية مؤشرات المطابقة أكبر من أو تساوي ٠,٨ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة(RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن ٠,٠٥ مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة.

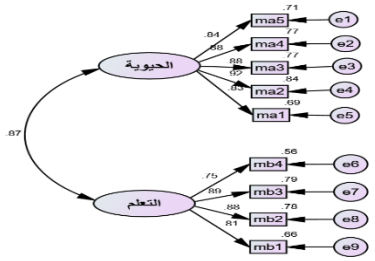
٢/٢- التحليل العاملي التوكيدي للازدهار في العمل:

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من مدى مطابقة أبعاد الازدهار في العمل مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حول تلك الأبعاد، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الازدهار في العمل والفقرات المعبرة عنها، ومدى قدرة الفقرات على التعبير عن كل بُعد وتصفية كل بُعد من أخطاء القياس، وتتضمن الازدهار في العمل بعدين وهما (الحيوية، التعلم)، ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بـ ٩ عبارات بواقع (٥ عبارات) لبُعد الحيوية، (٤ عبارات) لبُعد التعلم.

ويوضح الشكل رقم (٢) الآتي المستخرج من برنامج AMOS v26 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized loading Factors للعبارات على البناءات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات. كما يوضح الجدول رقم (٦) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

شكل رقم (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم(٦)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الازدهار في العمل

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كا٢ (Chi - Square) ودرجات الحرية (DF)	٢,٨٨٤
٢	P- Value	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٩٧١
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٨٠
٥	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٧٤
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٩٤٩
٧	مؤشر الملائمة التزايدي Incremental Fit Indices (IFI)	٠,٩٨١
٨	مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)	٠,٩٦٠
٩	مؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٢٤
١٠	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠١٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين (Chi - Square) إلى درجات الحرية، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدرة، ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق على أساس ما إذا كان مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وتكون دالة إحصائياً، حيث نلاحظ أن قيمة (Chi - Square) غير دالة عند المستويين

٠,٠١ و٠,٠٥، حيث بلغت P-value (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على معنوية تطابق النموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما بلغت النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية كانت أصغر من (٥) حيث بلغت قيمتها (٢,٨٨٤) مما يدل على حسن المطابقة.

ونظرا لتأثر الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحثون اختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الأربعة في النموذج حيث إنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ (٠,٩٧٤) وهذا يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠١٣) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٩٨٠) وجودة المطابقة المعياري (٠,٩٧١).

وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول ، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذُكر سلفاً، إذ تشير التقديرات المعطاة ببرنامج AMOS إلى قبول النموذج، وما يدل على جودة المطابقة أيضاً قيمة RMR حيث اتضح من النتائج أنها (٠,٠٢٤) أي أقل من ٠,٠٥، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٩٨١) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٩٦٠) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

ومما سبق يتضح أن غالبية مؤشرات المطابقة أكبر من أو تساوي ٠,٩ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن ٠,٠٥ مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة.

٣/٢- التحليل العاملي التوكيدي للإستدامة المؤسسية:

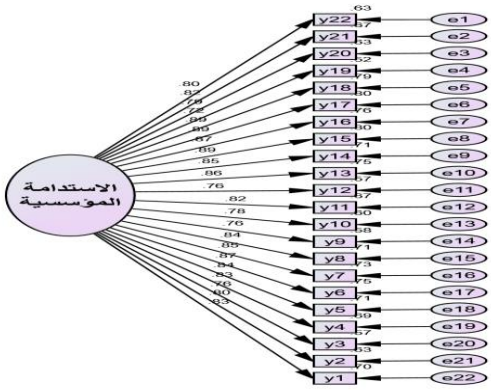
يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من مدى مطابقة أبعاد الإستدامة المؤسسية مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حولها ، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الإستدامة المؤسسية والفقرات المعبرة عنها، ومدى قدرة الفقرات على التعبير عن كل بُعد

وتصفية كل بُعد من أخطاء القياس، وتتضمن الإستدامة المؤسسية بعد واحد ويختبر المقياس الخاص بها العلاقة بـ ٢٢ عبارة .

ويوضح الشكل (٣) الآتي المستخرج من برنامج AMOS v26 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإستدامة المؤسسية موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized loading Factors للعبارات على البناءات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات، كما يوضح الجدول رقم (٧) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

شكل رقم (٣)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإستدامة المؤسسية



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم(٧) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الإستدامة المؤسسية

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كا٢ (Chi - Square) ودرجات الحرية (DF)	٣,٤٩٦
٢	P- Value	٠,٠٠٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠,٨١٨
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠,٨٣٨
٥	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	٠,٨٢١
٦	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٧١٦
٧	مؤشر الملائمة التزايدي Incremental Fit Indices (IFI)	٠,٨٣٨
٨	مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)	٠,٧٩٩
٩	مؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٤٩
١٠	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	٠,٠١٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين (Chi - Square) إلى درجات الحرية، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (٢) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة المقدرة، ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق على أساس ما إذا كان مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وتكون دالة إحصائياً، حيث بلغت P-value (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على معنوية تطابق النموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول الفرض الذي ينص على مطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما بلغت النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية كانت أصغر من (٥) حيث بلغت قيمتها (٣,٤٩٦) مما يدل على حسن المطابقة.

ونظراً لتأثر الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحثون اختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الأربعة في النموذج حيث إنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس الذي بلغ (٠,٨٢١) وهذا يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٠١٤) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشري جودة المطابقة المقارن (٠,٨١٨) وجودة المطابقة المعياري (٠,٨٣٨).

وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول ، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذُكر سلفاً، إذ تشير التقديرات المعطاة ببرنامج AMOS إلى قبول النموذج، وما يدل على جودة المطابقة أيضاً قيمة RMR حيث اتضح من النتائج أنها (٠,٠١٤) أي أقل من ٠,٠٥، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٨٣٨) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٧٩٩) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.

ومما سبق تبين أن غالبية مؤشرات المطابقة أكبر من أو تساوي ٠,٨ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماما لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي يقل عن ٠,٠٥ مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة.

٣- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الجداول التكرارية، وذلك بالتطبيق على آراء المستقصي منهم، وذلك على النحو التالي:

١/٣- توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

قام الباحثون بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (النوع، العمر، الدرجة العلمية) ويوضح الجدول التالي رقم (٨) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للعملاء في الدراسة الحالية:

جدول رقم (٨)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	٢٠٢	٦٢,٣
	أنثى	١٢٢	٣٧,٧
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٩	١٨,٢
	من ٣٠ الى ٣٩ سنة	١٣٢	٤٠,٧
	من ٤٠ الى ٥٠ سنة	٩٤	٢٩
	أكبر من ٥٠ سنة	٣٩	١٢
الدرجة العلمية	مدرس	٦٨	٢١
	أستاذ مساعد	١٤٩	٤٦
	أستاذ	١٠٧	٣٣
الإجمالي		٣٢٤	٪١٠٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

٢/٣- التحليل الوصفي لأبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي

تم تقييم ممارسات إدارة الإحتواء العالي من خلال الإجابة على متغيرات مقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي والذى يضم (٢١) عبارة تغطى الأبعاد الخمسة لممارسات إدارة الإحتواء العالي كما هو موضح في الجدول رقم (٩) الآتي:

جدول رقم(٩)

الوصف الإحصائي لمقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التحفيز الإيجابي	٤,١٥٧	٠,٨٥١
٢	أساليب التدريب الحديثة	٤,١٩٥	٠,٦٨٧
٣	المشاركة في إتخاذ القرارات	٤,٢٥٩	٠,٧٥١
٤	العمل بأسلوب الفريق	٤,١٨٨	٠,٨٤١
٥	الإندماج الوظيفي	٤,١٥٨	٠,٧٧٨
	الإجمالي (ممارسات إدارة الإحتواء العالي)	٤,١٦٨	٠,٨٦٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس ممارسات إدارة الإحتواء العالي بالجدول رقم (٩) أن بُعد المشاركة في إتخاذ القرارات يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٥١)، بينما يأتي بُعد أساليب التدريب الحديثة في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٩٥) وانحراف معياري (٠,٦٨٧)، ويحتل المرتبة الثالثة بُعد العمل بأسلوب الفريق بمتوسط (٤,١٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٤١) أما المرتبة الرابعة كانت لبُعد الإندماج الوظيفي بمتوسط (٤,١٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٧٨)، وأخيراً بعد التحفيز الإيجابي تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,١٥٧) وانحراف معياري (٠,٨٥١) وفقاً لاتجاهات مفردات عينة أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة. وبصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي أن المتوسط الإجمالي لمستوى ممارسات إدارة الإحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٤,١٦٨) بانحراف معياري (٠,٨٦٢)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الإحتواء العالي في جامعة مدينة السادات.

٣/٣- التحليل الوصفي لأبعاد الازدهار في العمل:

تم تقييم الازدهار في العمل من خلال الإجابة على متغيرات مقياس الازدهار في العمل والذى يضم (٩) عبارات تغطى بعدي الازدهار في العمل كما يوضحه الجدول رقم (١٠) الآتي:

جدول رقم (١٠)

الوصف الإحصائي لمقياس الازدهار في العمل

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الحيوية	٤,٢٢٥	٠,٩٢١
٢	التعلم	٤,١٤٥	٠,٨٧٤
	الإجمالي (الازدهار في العمل)	٤,٢١٦	٠,٨٢٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس الازدهار في العمل بالجدول رقم (١٠) أن بُعد الحيوية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٢١)، بينما يأتي بُعد التعلم في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٤) وفقاً لاتجاهات مفردات عينة أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة؛ وبصفة عامة، يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد الازدهار في العمل أن المتوسط الإجمالي لمستوى الازدهار في العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة بلغ (٤,٢١٦) بانحراف معياري (٠,٨٢٧)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الازدهار في العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة.

٤/٣- التحليل الوصفي لأبعاد الإستدامة المؤسسية :

تم تقييم الإستدامة المؤسسية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس الإستدامة المؤسسية والذى يضم (٢٢) عبارة تغطى الإستدامة المؤسسية كما يوضحه الجدول رقم (١١) الآتي:

جدول رقم(١١)

الوصف الإحصائي لمقياس الإستدامة المؤسسية

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الإجمالي (الإستدامة المؤسسية)	٤,٦٣٣	٠,٨٩٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس الإستدامة المؤسسية بالجدول رقم (١١) أن المتوسط الإجمالي لمستوى الإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس محل

الدراسة بلغ (٤,٦٣٣) بانحراف معياري (٠,٨٩٩)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

٤- اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

١/٤- العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) وبين الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات."، وقد استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Regression Analysis (Multiple) والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) وبين الإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، من خلال الجدول الآتي رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية

المتغيرات	التحفيز الإيجابي	أساليب التدريب الحديثة	المشاركة في إتخاذ القرارات	العمل بأسلوب الفريق	الإندماج الوظيفي	ممارسات إدارة الإحتواء العالي	الإستدامة المؤسسية
التحفيز الإيجابي	١						
أساليب التدريب الحديثة	٠,٤٨٩**	١					
المشاركة في إتخاذ القرارات	٠,٥٠٢**	٠,٨٣١**	١				
العمل بأسلوب الفريق	٠,٥٠٠**	٠,٨٠١**	٠,٨٣٥**	١			
الإندماج الوظيفي	٠,٤٠٦**	٠,٨١٦**	٠,٨٣١**	٠,٨٦٦**	١		
ممارسات إدارة الإحتواء العالي	٠,٦٤٢**	٠,٨٩٨**	٠,٨٩٢**	٠,٨٩٥**	٠,٩١٧**	١	
الإستدامة المؤسسية	٠,٤٤٩**	٠,٧٩٩**	٠,٧٩١**	٠,٧٨٣**	٠,٨١٥**	٠,٨٤٥**	١

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار تT-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار تT-Test

- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٢) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤٠٦) و (٠,٨٦٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١
- كما بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الإيجابي كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية(٠,٤٤٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين أساليب التدريب الحديثة كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية (٠,٧٩٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين المشاركة في إتخاذ القرارات كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية (٠,٧٩١)، كما بلغ معامل الارتباط بين العمل بأسلوب الفريق كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية (٠,٧٨٣)، كما بلغ معامل الارتباط بين الإندماج الوظيفي كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية (٠,٨١٥)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (الملائمة التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) وبين الإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد

ممارسات إدارة الإحتواء العالي ككل والإستدامة المؤسسية (٠,٨٤٥) وذلك يوضح أن العلاقة بينهما قوية جداً، إلا أن تأثير أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي على الإستدامة المؤسسية سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي على الإستدامة المؤسسية بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١٣)

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي وبين الإستدامة المؤسسية

المتغير التابع / أبعاد المتغير المستقل	الازدهار في العمل					
	B	Beta	R	R	t. test	
					القيمة	مستوى المعنوية
التحفيز الإيجابي	٠,١٦٥	٠,٠٦٣	٠,٤٤٩	٠,٢٤٩	١,٧٢٩	٠,٠٨٥
أساليب التدريب الحديثة	٠,٢٦٥	٠,٢٨٣**	٠,٧٩٩	٠,٦٣٨	٤,٩١٧	٠,٠٠٠
المشاركة في إتخاذ القرارات	٠,١٨٨	٠,١٨٦*	٠,٧٩١	٠,٦٢٥	٢,٩٨٨	٠,٠٠٣
العمل بأسلوب الفريق	٠,١٠٦	٠,١٠٨	٠,٧٨٣	٠,٦١٣	١,٦٨١	٠,٠٩٤
الإندماج الوظيفي	٠,٣٨٢	٠,٣٧٤**	٠,٨١٥	٠,٦٦٤	٥,٣٦٩	٠,٠٠٠
R معامل الارتباط	٠,٨٥٧					
R^2 معامل التحديد	٠,٧٣٥					
Adj R^2 معامل التحديد المعدل	٠,٧٣٠					
قيمة F المحسوبة	١٧٥,٩٥٥					
قيمة F الجدولية	٤,١٢٥					
درجات الحرية	٥ – ٣١٨					
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠**					

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T-Test ن= ٣٢٤ مفردة

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٣).

- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على الإستدامة المؤسسية كمتغير تابع، وعلى أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي كمتغيرات مستقلة.

- نلاحظ من الجدول رقم (١٣) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في مستوى ممارسات إدارة الإحتواء العالي، حيث بلغت قيمة ف (١٧٥,٩٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وأن ممارسات إدارة الإحتواء العالي يؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق الإستدامة المؤسسية، ويعتبر بعد الإندماج الوظيفي أكثر الأبعاد تأثيراً على الإستدامة المؤسسية، ويليه أساليب التدريب الحديثة، ثم المشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل بأسلوب الفريق، وأخيراً التحفيز الإيجابي.
- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٧٥)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٧,٥٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R^2 - (Coefficient Of Determination) (٠,٧٣٥) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسر أبعاد المتغير المستقل (٧٣,٥٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإندماج الوظيفي) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار باستثناء التحفيز الإيجابي، العمل بأسلوب الفريق، وتبقى ٢٦,٥٪ تفسرها عوامل أخرى. كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R^2) (Coefficient Adjusted Determination) (٠,٧٣٠) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R^2- وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٣٪) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الخمس المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٣)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٤٠٦) و(٠,٨٦٦). كما تشير النتائج معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١٪) لمتغير أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإندماج الوظيفي، وعدم معنوية باقي متغيرات المتغير المستقل (التحفيز الإيجابي، العمل بأسلوب الفريق).
- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإندماج الوظيفي بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١٪)، كذلك العلاقة بين التحفيز الإيجابي

والإستدامة المؤسسية كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، وأيضاً العلاقة بين العمل بأسلوب الفريق والإستدامة المؤسسية كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، وهذا لا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط بالازدهار في العمل، ولكن تبين أن القدرة التفسيرية لهذه المتغيرات ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيرهم ولا نعول عليهم بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ما تقدم، توجد علاقة معنوية طردية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية، وهذا يعني أن هناك تأثير لأبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي بشكل إجمالي على الإستدامة المؤسسية، وبعد التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وذلك بصورة إجمالية.

٢/٤- العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات:

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) وبين الازدهار في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثاني في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثاني والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات."، وقد استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Regression Analysis (Multiple) والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة

طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) وبين الازدهار في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، من خلال الجدول الآتي رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل

المتغيرات	التحفيز الإيجابي	أساليب التدريب الحديثة	المشاركة في إتخاذ القرارات	العمل بأسلوب الفريق	الإندماج الوظيفي	ممارسات إدارة الإحتواء العالي	الازدهار في العمل
التحفيز الإيجابي	١						
أساليب التدريب الحديثة	٠,٤٨٩**	١					
المشاركة في إتخاذ القرارات	٠,٥٠٢**	٠,٨٣١**	١				
العمل بأسلوب الفريق	٠,٥٠٠**	٠,٨٠١**	٠,٨٣٥**	١			
الإندماج الوظيفي	٠,٤٠٦**	٠,٨١٦**	٠,٨٣١**	٠,٨٦٦**	١		
ممارسات إدارة الإحتواء العالي	٠,٦٤٢**	٠,٨٩٨**	٠,٨٩٢**	٠,٨٩٥**	٠,٩١٧**	١	
الازدهار في العمل	٠,٥٣٥**	٠,٧٩٩**	٠,٨٢٤**	٠,٨١١**	٠,٨٤٧**	٠,٩٤٦**	١

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار تT-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار تT-Test

- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٢) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤٠٦) و (٠,٨٦٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

- كما بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الإيجابي كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل (٠,٥٣٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين أساليب التدريب الحديثة كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل (٠,٧٩٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين المشاركة في إتخاذ القرارات كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل (٠,٨٢٤)، كما بلغ معامل الارتباط بين العمل بأسلوب الفريق كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل (٠,٨١١)، كما بلغ معامل الارتباط بين الإندماج الوظيفي كأحد أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل (٠,٨٤٧)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي (الملائمة التحفيز الإيجابي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل بأسلوب الفريق، الإندماج الوظيفي) وبين الازدهار في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي ككل والازدهار في العمل (٠,٩٤٦) وذلك يوضح أن العلاقة بينهما قوية جداً، إلا أن تأثير أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي على الازدهار في العمل سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك كما يأتي:

حيث تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي على الازدهار في العمل بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١٥)

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي وبين الازدهار في العمل

المتغير التابع	الازدهار في العمل					
أبعاد المتغير المستقل	B	Beta	R	R^2	t. test	
					القيمة	مستوى المعنوية
التحفيز الإيجابي	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	٠,٥٣٥	٠,٢٨٦	١,٢٦٣	٠,٢٠٨
أساليب التدريب الحديثة	٠,١٥١	*٠,١٦٨	٠,٧٩٩	٠,٦٣٨	٣,١٩٩	٠,٠٠٢
المشاركة في إتخاذ القرارات	٠,٢٥٠	**٠,٢٥٧	٠,٨٢٤	٠,٦٧٩	٤,٥١٦	٠,٠٠٠
العمل بأسلوب الفريق	٠,١٢٤	*٠,١٣٢	٠,٨١١	٠,٦٥٨	٢,٢٤٤	٠,٠٢٦
الإندماج الوظيفي	٠,٣٤٨	**٠,٣٥٦	٠,٨٤٧	٠,٧١٧	٥,٥٧٨	٠,٠٠٠
R معامل الارتباط	٠,٨٨٢					
R^2 معامل التحديد	٠,٧٧٨					

المتغير التابع / أبعاد المتغير المستقل	الازدهار في العمل					
	B	Beta	R	R^2	t. test	
					القيمة	مستوى المعنوية
معامل التحديد المعدل Adj R^2	٠,٧٧٤					
قيمة F المحسوبة	٢٢٢,٤١٦					
قيمة F الجدولية	٤,١٢٥					
درجات الحرية	٥ – ٣١٨					
مستوى المعنوية	**٠,٠٠٠					

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ت T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T-Test ن= ٣٢٤ مفردة

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٣).

- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على الازدهار في العمل كمتغير تابع، وعلى أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي كمتغيرات مستقلة.
- نلاحظ من الجدول رقم (١٥) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في مستوى ممارسات إدارة الإحتواء العالي، حيث بلغت قيمة ف (٢٢٢,٤١٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وأن ممارسات إدارة الإحتواء العالي يؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق الازدهار في العمل، ويعتبر بعد الإندماج الوظيفي أكثر الأبعاد تأثيراً على الازدهار في العمل، ثم المشاركة في إتخاذ القرارات ، ثم أساليب التدريب الحديثة، ، والعمل بأسلوب الفريق، وأخيراً التحفيز الإيجابي.
- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٨٢)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٨,٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R^2 - (Coefficient Of Determination) (٠,٧٧٨) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسر أبعاد المتغير المستقل (٧٧,٨٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغير المستقل (أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإندماج الوظيفي) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار باستثناء التحفيز الإيجابي، العمل بأسلوب الفريق، وتبقى ٢٦,٥٪ تفسرها عوامل أخرى. كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة

(Adj R^2) (Coefficient Adjusted Determination) (٠,٧٧٤) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R^2- وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٧,٤٪) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الخمس المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٤)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٤٠٦) و(٠,٨٦٦). كما تشير النتائج معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لمتغير أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإندماج الوظيفي، وعدم معنوية باقي متغيرات المتغير المستقل (التحفيز الإيجابي، العمل بأسلوب الفريق).

- وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإندماج الوظيفي بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١٪)، كما أن العلاقة بين الملائمة والازدهار في العمل كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، كذلك العلاقة بين التحفيز الإيجابي والازدهار في العمل كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، وأيضاً العلاقة بين العمل بأسلوب الفريق والازدهار في العمل كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، وهذا لا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط بالازدهار في العمل، ولكن تبين أن القدرة التفسيرية لهذه المتغيرات ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيرهم ولا نعول عليهم بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ما تقدم، توجد علاقة معنوية طردية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل، وهذا يعني أن هناك تأثير لأبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي بشكل إجمالي على الازدهار في العمل. وبعد التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١٪) وفقاً لاختبار (ف)، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وذلك بصورة إجمالية.

٣/٤- العلاقة بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات.

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الازدهار في العمل (الحيوية، التعلم) وبين الإستدامة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، والذي حاول الإجابة على التساؤل الثالث في الدراسة والذي ينص على " هل توجد علاقة بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات."، وقد استعان الباحثين ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية، وذلك بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، وكلما اقتربت قيمة معمل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وبالتالي يمكن توضيح معامل الارتباط بين أبعاد الازدهار في العمل (الحيوية، التعلم) وبين الإستدامة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، من خلال الجدول الآتي رقم (١٦).

جدول رقم(١٦)

معاملات الارتباط بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية

المتغيرات	الحيوية	التعلم	الازدهار في العمل	الإستدامة المؤسسية
الحيوية	١			
التعلم	٠,٥١٢**	١		
الازدهار في العمل	٠,٨٣٠**	٠,٨٠٠**	١	
الإستدامة المؤسسية	٠,٨٤٥**	٠,٧٨٣**	٠,٨٥٨**	١

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار تT-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار تT-Test

- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٦) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الازدهار في العمل وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الازدهار في العمل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٥١٢) و (٠,٨٣٠) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١
- بلغ معامل الارتباط بين الحيوية كأحد أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية (٠,٨٤٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين التعلم كأحد أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية (٠,٧٨٣)، ومما سبق تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الازدهار في العمل (الحيوية، التعلم) وبين الإستدامة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين أبعاد الازدهار في العمل ككل والإستدامة المؤسسية (٠,٨٥٨) وذلك يوضح أن العلاقة بينهما قوية جداً، إلا أن تأثير أبعاد الازدهار في العمل على الإستدامة المؤسسية سوف يتضح من خلال تحليل الانحدار المتعدد كما يأتي:

وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الازدهار في العمل على الإستدامة المؤسسية بصورة إجمالية وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الازدهار في العمل وبين الإستدامة المؤسسية

المتغير التابع / أبعاد المتغير المستقل	الإستدامة المؤسسية					
	B	Beta	R	R^2	t. test	
					القيمة	مستوى المعنوية
الحيوية	٠,٦١٣	٠,٦٠٦**	٠,٨٤٥	٠,٧٢٩	١٣,٠٢٧	٠,٠٠٠
التعلم	٠,٢٨٩	٠,٢٩٩**	٠,٧٨٣	٠,٦١٣	٦,٤٢٩	٠,٠٠٠
معامل الارتباط R	٠,٨٦٤					
معامل التحديد R^2	٠,٧٤٧					
معامل التحديد المعدل Adj R^2	٠,٧٤٥					
قيمة F المحسوبة	٤٧٣,٤٤٠					
قيمة F الجدولية	٤,١٢٣					
درجات الحرية	٢ – ٣٢١					
مستوى المعنوية	٠,٠٠٠**					

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبارت T-Test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبارت T-Test ن= ٣٢٤ مفردة

أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٧).

- اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على الإستدامة المؤسسية كمتغير تابع، وعلى أبعاد الازدهار في العمل كمتغيرات مستقلة.
- نلاحظ من الجدول (١٧) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في مستوى الازدهار في العمل، حيث بلغت قيمة ف (٤٧٣,٤٤٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، وأن الازدهار في العمل يؤثر تأثيراً معنوياً في تحقيق الإستدامة المؤسسية، ويعتبر بُعد الحيوية أكثر الأبعاد تأثيراً على الإستدامة المؤسسية ، ويليه بعد التعلم.
- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٦٤)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٦,٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
- بلغ معامل التحديد أو (التفسير) -R^2- (Coefficient Of Determination) (٠,٧٤٧) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسر أبعاد المتغير المستقل (٧٤,٧٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة (الخبرة الحسية، الخبرة العاطفية) ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار باستثناء الخبرة السلوكية والخبرة الفكرية، وتبقى٢٥,٣٪ تفسرها عوامل أخرى. كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R^2) (Coefficient Adjusted Determination) (٠,٧٤٥) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R^2- وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٤,٥٪) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الأربعة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٧)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٨٣) و(٠,٨٤٥). كما تشير النتائج معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١٪) لمتغيرات الحيوية والتعلم.

وفي ضوء ما تقدم، توجد علاقة معنوية طردية بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية، وهذا يعني أن هناك تأثير لأبعاد الازدهار في العمل بشكل إجمالي على الإستدامة

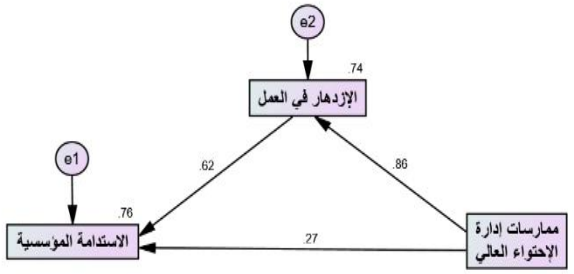
المؤسسية، وبعد التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١٪) وفقاً لاختبار (ف)، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وذلك بصورة إجمالية.

٤/٤- العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية) في ظل تأثير المتغير الوسيط (الازدهار في العمل) (تحليل جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح).

من أجل التعرف على مدى صلاحية النموذج المقترح في هذه الدراسة ومعنوية العلاقة يتم الاعتماد على قيمة (P. Value) في ظل العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة، وذلك كما هو مبين من خلال شكل رقم (١٤) كما يأتي:

شكل رقم (٤)

النموذج المقترح للعلاقات بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية



ويمكن تجميع بيانات الشكل السابق من خلال الجدول رقم (١٨) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (آموس) ومدى معنوية كل منها وذلك النحو الآتي:

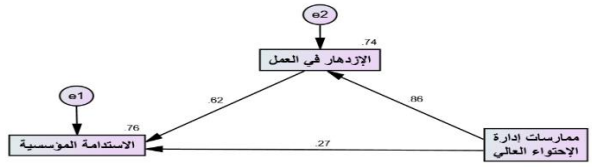
جدول رقم (١٨)

نتائج نموذج Amos لتأثير الازدهار في العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية بشكل إجمالي

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري S. E	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
الازدهار في العمل	ممارسات إدارة الإحتواء العالي	٠,٧٣٩	٠,٠٣٥	٠,٦٥٧	٠,٨٦٠	---	٠,٨٦٠	**٠,٠٠٠	معنوي
الإستدامة المؤسسية	ممارسات إدارة الإحتواء العالي	٠,٧٥٥	٠,٠٧٠	٠,٤٥٢	٠,٥٣٦	٠,٢٧٣	٠,٨٠٩	**٠,٠٠٠	معنوي
	الازدهار في العمل		٠,٠٥٦	٠,٤٥٢	٠,٦٢٣	---	٠,٦٢٣	**٠,٠٠٠	معنوي

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ت T-Test

نموذج AMOS لتأثير الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية.



النسبة بين قيمة كا^2(Chi - Square) ودرجات الحرية (DF)= ٢,٥٦١
P- Value =٠,٠٠١
مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)= ٠,٩٦٨
مؤشر المطابقة النسبي Relative fit index (RFI)= ٠,٩٦٢
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)=٠,٩٨٧
مؤشر الملائمة التزايدي Incremental Fit Indices (IFI)= ٠,٩٨٩
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA= ٠,٠١٣
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI) = ٠,٩٨٠
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) = ٠,٩٨٩
الجذر التربيعي للبواقي Root Mean of Square Residual (RMR)= ٠,٠٢٤

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٨) والشكل (٤) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- أن هناك درجة توافق بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية، وأن معاملات الانحدار معنوية للمتغير المستقل، مما يؤكد على أن الازدهار في العمل تقوم بدور الوسيط بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، واتضح من النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير الازدهار في العمل، حيث بلغت قيمة مؤشر التوافق (GFI) ٩٨٪ كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٩٨,٩٪، وكلما زاد هذين المؤشرين دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) ٠,٠٢٤ وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.
- يحقق النموذج أعلى نسبة تفسير للتغير في الإستدامة المؤسسية والتي بلغت ٧٣,٩٪، وذلك يرجع إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (R2 = ٠,٧٣٩)، ويفسر وجود الازدهار في العمل كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي وبين الإستدامة المؤسسية ٧٥,٥٪، من التغير في الإستدامة المؤسسية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2 = ٠,٧٥٥).
- وكذلك كان مؤشر توكر – لويس (TLI) الذي بلغت قيمته (٠,٩٦٨) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغت قيمته (٠,٠١٣) وهي قيمة جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشر المطابقة المعياري (NFI) (٠,٩٨٧)، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول ، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة كتقدير لقبول تشبع كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه كما ذُكر سابقاً، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محاكات جيدة لقبول النموذج، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (٠,٩٨٩) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI (٠,٩٦٢) وهذه القيمة قيمة جيدة للمطابقة حيث أن أفضل تطابق عندما تكون القيمة تساوي (٠,٩٥٠) والتطابق التام عندما تكون القيمة تساوي الواحد الصحيح.
- كما يتضح أيضاً أن جميع مؤشرات المطابقة أكبر من ٠,٩ مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم تماماً لبيانات الدراسة، وأن القيمة الدالة على جودة المطابقة (RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي بلغت (٠,٠١٣) مما يدل على أن النموذج ملائم لبيانات الدراسة، وأما عن قيمة p-

Value فهي تســـاوي ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على معنوية النموذج ووجود علاقة غير مباشرة بين متغيرات الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الرابع) القائل بأنه لا توجد علاقة مباشرة وغير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط ، وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية (٥ %).

❖ اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١,٩٦) نستنج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١,٩٦).

وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الإحتواء العالي) والمتغير الوسيط (الازدهار في العمل)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (الازدهار في العمل) والمتغير التابع (الإستدامة المؤسسية).

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	التأثير Effect	الخطأ المعياري S. E	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
ممارسات إدارة الإحتواء العالي - الازدهار في العمل - الإستدامة المؤسسية	٠,٢٩٨٤	٠,٠٣٥٤١	٥,١٤٩	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضـح من الجدول رقم (١٩) أن هناك تأثيراً غير مباشــر ذا دلالة إحصــائية لنموذج الدراســة الحالية حيث بلغت قيمة Z-Value وفقاً لاختبار ســوبل Sobel Test (٥,١٤٩) عند

مستوى معنوية P-Value = ٠,٠٠٠ حيث كان المسار كما يأتي: (ممارسات إدارة الإحتواء العالي ←الازدهار في العمل ←الإستدامة المؤسسية).

١٠- مناقشة نتائج البحث والتوصيات المترتبة عليها ودلالات الدراسة:

بِناءً على آراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وعلى مقياس (من ١ إلى ٥)، كشفت نتائج البحث عن مستوىً يميل إلى الإرتفاع لكلٍ من: ممارسات إدارة الإحتواء العالي (٤,١٦٨)، والازدهار في العمل (٤,٢١٦)، والإستدامة المؤسسية (٤,٦٣٣).

وفيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات البحث، فقد كشفت نتائج البحث عما يلي:

١/١٠- تُوجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات؛ حيث كانت ممارسات إدارة الإحتواء العالي في جامعة مدينة السادات محل الدراسة الأكثر تفسيرًا للتغيرات في الإستدامة المؤسسية مُرتّبة وفقًا لأهميتها هي: الإندماج الوظيفي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات.

وتتنفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، حيث أوضحت دراسة (Song et al.,2018) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية لممارسات إدارة الإحتواء العالي على الأداء التنظيمي، كما أوضحت دراسة (Sangwan,2018)أهمية ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية،كما أوضحت دراسة (AL-Zubi,2017) أن هناك تأثيراً موجباً ومعنوياً لممارسات إدارة الإحتواء العالي والميزة التنافسية المستدامة ، كما أكدت دراسة (Khan&Akbar,2014) أن توفير مناخ من الاحتواء والتحفيز يؤدي دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية، كما أوضحت دراسة (العنزي،٢٠٢٤) وجود علاقة عكسية معنوية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي وظاهرة الإحتراق الوظيفي.

ويعتقد الباحثين أن الإندماج الوظيفي، وأساليب التدريب الحديثة، ومن قبل كل ذلك المشاركة في إتخاذ القرارات؛ كلها تصُب في صالح تحقيق الإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات محل الدراسة، مما يثبت إيمان مفردات عينة الدراسة بوجود حاجة ماسة إلى دعم القضايا الصديقة للبيئة في مجال التعليم العالي؛ من أجل تحقيق الإستدامة المؤسسية، ومن ثم؛ كانت هناك علاقة طردية قوية جدًا بين هذه ممارسات إدارة الإحتواء العالي وقدرة الجامعة محل الدراسة على تحقيق الاإستدامة المؤسسية.

وبِناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحث بضرورة استغلال إيمان مفردات عينة الدراسة بوجود حاجة ماسة إلى دعم القضايا الصديقة للبيئة في جامعة مدينة السادات محل الدراسة،

من خلال تنظيم برامج للإندماج الوظيفي في كافة المستويات الإدارية بالجامعة، وتوفير العديد من أساليب وبرامج التدريب الحديثة، والمشاركة في إتخاذ القرارات؛ من أجل تحقيق المزيد من النجاح والإستدامة المؤسسية.

٢/١٠- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعض ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل ؛ حيث كانت ممارسات إدارة الإحتواء العالي في جامعة مدينة السادات محل الدراسة الأكثر تفسيرًا للتغيرات في الازدهار في العمل بها مُرتّبة وفقًا لأهميتها هي: الإندماج الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، أساليب التدريب الحديثة، العمل بأسلوب الفريق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي أوضحت وجود العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في نعزيز الازدهار في العمل ، حيث أن القيادة الأصيلة تساهم في تعزيز الازدهار في العمل (Xu et al.,2017)، كذلك فإن القيادة الخادمة تساهم في تعزيز الازدهار في العمل(Jang,2023)، كذلك فإن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الازدهار في العمل (Rahaman et al.,2022)، وكذلك تساهم القيادة الشاملة في تعزيز الازدهار في العمل (Zeng et al.,2020) ، كما تساهم القيادة المتواضعة في تعزيز الازدهار في العمل (Huang et al.,2024)، كما تساهم ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تعزيز الازدهار في العمل (Cao,2022;Qamar et al,.2023)،كما أوضحت دراسة (El orza et al.,2022) وجود تأثير لممارسات إدارة الإحتواء العالي على الأداء التنظيمي للعاملين، ووجود تأثير معنوي لتلك الممارسات على رفاهية العاملين.

ويعتقد الباحثين أن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل في جامعة مدينة السادات محل الدراسة هو نتيجة منطقية؛ لأن تبنّي الموارد البشرية بالجامعة للإندماج الوظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وأساليب التدريب الحديثة، والعمل بأسلوب الفريق، ودفعهم نحو تعلم طرق عمل أو أساليب إنتاج جديدة؛ توتوفر لهم المزيد من الحيوية، كل ذلك لا يتأتّى إلا من خلال ممارسات إدارة الإحتواء العالي.

وبِناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحثين بضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبنّي الأفكار المُبتكَرة المتعلقة بالإندماج الوظيفي، وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل بأسلوب فريق العمل الواحد، وإستخدام أساليب وطرق التدريب الحديثة من أجل تحقيق الازدهار في العمل.

٣/١٠- تُوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات محل الدراسة؛ حيث كان متغيرا الازدهار في العمل بجامعة مدينة السادات محل الدراسة الأكثر تفسيرًا للتغيرات في الإستدامة المؤسسية مُرتّبَيْن وفقًا لأهميتهما هما: الحيوية، والتعلم.

وتتنفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي أوضحت قدرة الازدهار في العمل على التأثير في العديد من النتائج التنظيمية الهامة، حيث يؤدي الازدهار في العمل إلى تعزيز رأس المال النفسي(Qamar et al.,2023)، وتقليل الإحتراق الوظيفي (Bozdogan,2022) ،وتحقيق السعادة في العمل(Basinska,2022) ، وتعزيز السلوك الإبتكاري (Alwahhabi,2023) ، وتعزيز الأداء الإبداعي (علم الدين،٢٠٢٤) ، كما أوضحت دراسة(الدماطي،٢٠٢٣) وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على الأداء السياقي.

وبِناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحثين بضرورة تمتع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بالحيوية وهى قدرة عضو هيئة التدريس على تأدية مهامه الوظيفية بفاعلية وبطريقة إيجابية وبشكل يتكيف مع كل الظروف المحيطة والطارئة على بيئة العمل ، مع ضرورة اكتساب أعضاء هيئة التدريس لمعارف ومهارات جديدة وتطبيقها في عمله مما يعمل على تطوره، ويغذي التعلم تصورات أعضاء هيئة التدريس عن القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار، وهو عامل مهم يؤدي إلى مواقف وظيفية إيجابية.

٤/١٠- تُوجد علاقة غير مباشرة قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

يعتقد الباحثين أنه بعد التحقّق من وجود علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات محل الدراسة، وبعد التأكّد من وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كافة ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل بجامعة مدينة السادات محل الدراسة، وبعد التحقّق من وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الازدهار في العمل والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات؛ فإنه من المنطقي وجود علاقة غير مباشرة قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية في جامعة مدينة السادات من خلال الازدهار في العمل كمتغير وسيط.

ويرى الباحثين أن هذه النتيجة المنطقية تُعطي دليلًا قويًا على أهمية وخطورة ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الجامعات المصرية بصفةٍ عامة، وفي جامعة مدينة السادات بصفةٍ خاصة، وتُؤكّد هذه النتيجة على أن كفاءة وفعّالية ممارسات إدارة الإحتواء العالي أصبحا لا غنى عنهما؛ من أجل تحقيق النجاح والتقدّم والإستدامة المؤسسية للجامعات المصرية بصفةٍ عامة، ولجامعة مدينة السادات بصفةٍ خاصة.

وبِناءً على النتيجة السابقة؛ يُوصي الباحثين بضرورة زيادة اهتمام السادة قادة جامعة مدينة السادات بتكثيف ممارسات إدارة الإحتواء العالي؛ وذلك من خلال التحفيز الإيجابي حيث يفضل العاملين بالمنظمات الإلتحاق بوظائف توفر لهم قدر كبير من التحفيز الإيجابي (Jiang et al.,2021)، أساليب التدريب الحديثة حيث يؤدي التدريب إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل تكاليف العمل، (Peutere et al.,2020)، والمشاركة في إتخاذ القرارات حيث تقوم المنظمات بمشاركة العاملين بها في صنع واتخاذ القرارات الأمر الذي يساهم بصورة فعالة في تنفيذ تلك القرارات(Opara,2021)، والعمل بأسلوب الفريق حيث يتم تشكيل فرق العمل من العاملين في المنظمة لتحقيق أهداف محددة، كما يساهم العمل بأسلوب الفريق في توفير الشفافية والاتصال بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والإدارة العليا (السعداوي،٢٠٢٢)، والإندماج الوظيفي وهو قيام المنظمة بإشراك العاملين في المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية وجدانياً وجسدياً (السعداوي،٢٠٢٢).

وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق تتضح فيما يلي :

(أ) علي مستوي النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام لممارسات إدارة الإحتواء العالي في تدعيم الإستدامة المؤسسية، وأضافت هذه الدراسة الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات ، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال – حيث لم يرصد الباحثون أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الموارد البشرية المصرية- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن إتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى ممارسات إدارة الإحتواء العالي ومستوى الازدهار في العمل، ومستوى الإستدامة المؤسسية مع نتائج دراسات

عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية ، يدل على وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوي التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات، ووجود دور هام للإزدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والإستدامة المؤسسية ، تعطي دلالة علي أن سبل تحسين الإستدامة المؤسسية تعتمد علي ممارسات إدارة الإحتواء العالي والازدهار في العمل ،حيث بإرتفاع ثلاثة ممارسات من ممارسات إدارة الإحتواء العالي(الإندماج الوظيفي، أساليب التدريب الحديثة، المشاركة في إتخاذ القرارات) يرتفع مستوي الإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات بشكل إجمالي ، وبإرتفاع أربعة ممارسات من ممارسات إدارة الإحتواء العالي(الإندماج الوظيفي، أساليب التدريب الحديثة، العمل بأسلوب الفريق، المشاركة في إتخاذ القرارات) وإرتفاع مستوي الازدهار في العمل (الحيوية، التعلم) يرتفع مستوي الإستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات علي المستوي الكلي.

١١- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تَستحِق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثانين والمُهتمّين بعدة قضايا حيوية، ومن أهم هذه القضايا – من وجهة نظر الباحثين – قضية ممارسات إدارة الإحتواء العالي، وقضية الازدهار في العمل ، وقضية الإستدامة المؤسسية

١/١١- البحوث المستقبلية المتعلقة بممارسات إدارة الإحتواء العالي:

- دور المناعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والأداء المتميز .
- دور ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تدعيم الصحة النفسية.
- دور ممارسات إدارة الإحتواء العالي في تحقيق التميز المؤسسي .

٢/١١- البحوث المستقبلية المتعلقة بالازدهار في العمل :

- دور الازدهار في العمل في تحقيق جودة الحياة النفسية.
- دور الازدهار في العمل في تعزيز الشغف الوظيفي.
- دور المناعة النفسية في تحقيق الإزهار في العمل .

- دور المرونة النفسية في تحقيق الازدهار في العمل .

٣/١١- البحوث المستقبلية المتعلقة بالإستدامة المؤسسية :

- دور القيادة الشاملة في تدعيم الإستدامة المؤسسية .
- دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الإستدامة المؤسسية.

١٢- مراجع البحث:

١/١٢- المراجع العربية:

- الخفاجي، رشا(٢٠١٩)، تأثير إدارة التنوع والإحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، المجلة العربية للإدارة، ٣(٣٩).

- الصعوب، سيف الله فلاح عبدالله(٢٠٢٢)، أثر إدارة الإحتواء العالي على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٧)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الدماطي، حنان السيد أحمد(٢٠٢٣)، الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي:دراسة ميدانية على شركة العربي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع١، ٤٤٧-٤٨٠.

- الزيادي، مها عادل رمضان(٢٠٢٢)، أثر الانغراز الوظيفي والتنمر في مكان العمل على الازدهار في العمل:دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ٢(٤٤).

- السعداوي، إيمان فيصل السيد (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الإحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (٦) ٥٩.

- الطوالبة، رشا عبدالمجيد حميدان(٢٠٢٤)،الشراكات الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- العبيدي، أمل محمد علي؛ السعدي، ضحى صالح مهدي(٢٠١٨)، دور إدارة الإحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، عدد٣٠.

- العتوم، ريما حيدر محمود؛ الحوامدة، نضال صالح(٢٠٢٣)، أثر إدارة الإحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد ٩٦.

- العنزي، بندر مكاري عوض(٢٠٢٤)، دور ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي :دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد السادس عشر، العدد الأول.

- الهلالي، ميرنا أيمن محمد؛ عواد، عمرو محمد أحمد(٢٠٢٣)، تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الازدهار في العمل: دراسة ميدانية على شركة ايديال ستاندرد انترناشونال ايجيبت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٤، ٦٩-٩٦.

- دره، عمر؛ عريض، محمود؛ ابراهيم، حسام(٢٠٢٢)، واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الإحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة العمال، المجلد ٥، العدد٢.

- شعراوي، نهى مجدي كامل(٢٠٢٢) ، دور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع٣.

- عبدالسلام،غادة محمد ؛ السيد، هناء شحته(٢٠٢١)، ممارسات إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون، الجزء الرابع.

- عبودي ، صفاء إدريس (٢٠٢٠) ، دور مباديء الإدارة بالإحتواء العالي في الحد من الضغوط الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٠،العدد ٣.

- مبارز ، أيمن عبد العال (٢٠٢٢) دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية، مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية ٢(٤) .

- ثابت، وائل محمد(٢٠٢١)، أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد ٥٨، العدد السادس.

- جبالي، أحمد جمال عبدالعزيز؛ رفاعي، ممدرح عبدالعزيز محمد (٢٠٢٣)، دور ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة ٦ أكتوبر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٣.

- شلبي، سهى عبدالمنعم محمد(٢٠٢٥)، الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي:دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥،ع٣.

- طه، هبه إبراهيم محمد (٢٠٢١)، دور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع٣، ٣١٨-٣٨٩.

- عبدالسلام، غادة محمد؛ السيد، هناء شحته(٢٠٢١)، ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس:دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، الجزء الرابع،٢٩٥-٣٥٤.

- علم الدين، محمد عبدالغفار(٢٠٢٤)، توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، م١٦،ع ٤.

- علوان، سهام أحمد محمد(٢٠٢٢)، إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق:دراسة تحليلية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع١٦، ج٦، ١-٣٠.

- عليون، عبدالحق؛ حميمدات، صالح(٢٠٢٢)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الإحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية:دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء للشرق- جيجل، دراسات إقتصادية، المجلد١٦، العدد٣.

- كامل، مي مرعي(٢٠٢١)، أثر ممارسات الإدارة بالإحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ١(٤١).

- محمد، عمار عواد؛ عليان، هشام عبدالله حمد(٢٠٢٢)، ممارسات الإحتواء العالي ودورها في تعزيز البراعة الإستراتيجية:دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركزك، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد ٣، العدد ٤.

٢/١٢- المراجع الأجنبية:

- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work. Sustainability, 11(17), 4686.

- Aldogiher, A., Halim, Y. T., El-Deeb, M. S., Maree, A. M., & Kamel, E. M. (2025). The Impact of Digital Teaching Technologies (DTTs) in Saudi and Egyptian Universities on

Institutional Sustainability: The Mediating Role of Change Management and the Moderating Role of Culture, Technology, and Economics. Sustainability, 17(5), 2062.

- Ali, M., Shah, W., & Shah, A (2022). Effect of High Involvement Work System on Perceived Employees Development. RADS Journal of Business Management, 9(1),85-102.
- Almulhim, A. A., & Aljughaiman, A. A. (2023). Corporate sustainability and financial performance: The moderating effect of CEO characteristics. Sustainability, 15(16), 12664.
- Amoah, P., & Eweje, G. (2022). Barriers to environmental sustainability practices of multinational mining companies in Ghana: an institutional complexity perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *22*(2), 364-384.
- Armitage, A., & Allen, K. (2007). Leading from the front: The high performance working (HPW) inventory. *Leadership and Management Development*, 1-25.
- Asa, R. A., Nautwima, J. P., & Khom-Oabes, J. (2023). The role of strategic change management in enhancing academic institutions' sustainability. International Journal of Management Sciences and Business Administration, 9(3), 41-53.
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, *41*(2), 549-562.
- Bozdoğan, S. C. (2023). The mediating role of creative self-efficacy in the relationship between knowledge sharing behavior and employee innovation behavior: A study in the recycling industry. *Bingöl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(1), 137-153.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human relations*, *63*(3), 303-310.

- Cahyadi, A., Marwa, T., Hágen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership styles, high-involvement human resource management practices, and individual employee performance in small and medium enterprises in the digital era. Economies, 10(7), 162.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Poór, J., Maulana, A., & Szabó, K. (2024). High-Involvement Human Resource Management Practices and Employee Resilience: The Mediating Role of Employee Technology Adaptation—A Case Study of South Sumatra. Administrative Sciences, 14(11), 292.
- Camuffo, A., De Stefano, F., & Paolino, C. (2017). Safety reloaded: lean operations and high involvement work practices for sustainable workplaces. Journal of Business Ethics, 143, 245-259.
- Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2022). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, *14*(5), 733-749.
- Cavanagh, J., Meacham, H., Pariona-Cabrera, P., & Bartram, T. (2021). Subtle workplace discrimination inhibiting workers with intellectual disability from thriving at the workplace. *Personnel Review*, *50*(7/8), 1739-1756.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(1), 193-211.
- Ekmekcioglu, E. B., Nabawanuka, H., Mohammed Alhassan, Y., Akparep, J. Y., & Ergenç, C. (2024). Exploring the role of climate for conflict management and high involvement work practices as moderators in the workplace bullying and work-related depression link. International Journal of Conflict Management, 35(4), 707-732.
- Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee

well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, *32*(4), 782-798.

- Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, *32*(4), 782-798.
- Engström, M., Björkman, A., Silén, M., Wahlberg, A. C., & Skytt, B. (2025). Thriving at work as a mediator between nurses' structural empowerment and job performance, work-personal life benefits, stress symptoms and turnover intentions: a cross-sectional study. BMC nursing, 24, 175.
- Escandon-Barbosa, D., Salas-Paramo, J., & Duque, J. L. (2023). Cultural influence on corporate sustainability: a board of director's perspective. International Journal of Financial Studies, 11(4), 132.
- Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. Review of Managerial Science, 19(1), 67-104.
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. Journal of Management Science and Engineering, 8(2), 176-190.
- Guo, S., & Hu, Q. (2022). Be zhongyong and be ethical: Dual leadership in promoting employees' thriving at work. *Chinese Management Studies*, *16*(5), 1021-1042.
- Huo, M. L. (2021). Career growth opportunities, thriving at work and career outcomes: can COVID-19 anxiety make a difference? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *48*, 174-181.
- Iskandar, F., & Hendryadi, H. (2025). Thriving at work development: the role of leader humility and affective commitment. Jurnal Manajemen STEI, 8(1), 11-24.

- Jan, A. A., Lai, F. W., Siddique, J., Zahid, M., & Ali, S. E. A. (2023). A walk of corporate sustainability towards sustainable development: a bibliometric analysis of literature from 2005 to 2021. Environmental Science and Pollution Research, 30(13), 36521-36532.
- Jiang, D., Zhang, Y., Zhu, H., & Wang, X. (2024). Effect of empowerment: how and when do high-involvement work practices influence elder employees' innovative performance? *Frontiers in Psychology*, *15*, 1336120.
- Jiang, Kaifeng., Zhang Zhen., Hu Jia. & Liu, Guangjian (2021), Retirement intention of older workers: The influences of high involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. Personnel Psychology.pp.1-32.
- Jiang, Z., Jiang, Y., & Nielsen, I. (2021). Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience. *Human Resource Management Journal*, *31*(1), 143-164.
- Kafa, N., Hani, Y., & El Mhamedi, A. (2020). Sustainability performance measurement for green supply chain management. *IFAC Proceedings Volumes*, *46*(24), 71-78.
- Kajtazi, K., Rexhepi, G., Sharif, A., & Ozturk, I. (2023). Business model innovation and its impact on corporate sustainability. Journal of Business Research, 166, 114082.
- Khan, M., Dedahanov, A. T., Khadir, Y., Alidjonovich, R. D., Turobjonovna, K. M., Yuldashev, O. T., & Odilovich, I. J. (2025). Investigating the impact of Organizational Citizenship Behavior on Supply Chain Performance and Corporate Sustainability: an empirical study. Cogent Business & Management, 12(1), 2460621.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta‐analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(9-10), 973-999.
- Koçak, Ö. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust? International Journal of Research in Business and Social Science, 5(4), 40-52.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: a meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 659072.

- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 347-366.
- Lwin, C. C. (2024). Effect of High-Involvement Work Practices on Organizational Justice and Employee Engagement at AEON ORANGE COMPANY LIMITED (Cho Cho Lwin,) (Doctoral dissertation, MERAL Portal).
- Mathis, O. L., Rose, M., Newig, J., & Bauer, S. (2023). Toward the sustainability state? Conceptualizing national sustainability institutions and their impact on policy-making. Environmental Policy and Governance, 33(3), 313-324.
- Mehmood, I., Macky, K., & Le Fevre, M. (2023). High-involvement work practices, employee trust and engagement: the mediating role of perceived organisational politics. Personnel Review, 52(4), 1321-1344.
- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Suhail, A., & Zia, A. (2024). How high-involvement work practices, public service motivation, and employees' commitment influence employees' proactive work behavior: evidence from China. Asian Business & Management, 23(1), 55-81.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Wongsuwan, N., Pukkeeree, P., & Sa-ngasilp, T. (2020). Concept model to measure the Thriving at Work (TAW): Developing and applying. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(3), 72.
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonca, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedents and consequents of prosperity at work: a mediation-moderation model. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *21*, eRAMD200107.
- Nwabude, N. F. (2024). Effect of High Involvement Human Resource Practices on Resilience of Oil and Gas Firms in South-South Nigeria. Journal of Education in Developing Areas, 31(5), 223-236.
- Okros, N., & Virga, D. (2023). Impact of workplace safety on well-being: the mediating role of thriving at work. Personnel Review, 52(7), 1861-1877.

- Omonijo, O. N., & Zhang, Y. (2025). Examining the relationship between technological innovation, environmental social governance and corporate sustainability: the moderating role of green operational innovation. Humanities and Social Sciences Communications, 12(1), 1-15.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2018). Practices of High Involvement Management, job control, and employee well-being in the public and private sectors. Evidence from Finland. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *24*(4), 467-486.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). Practices of High Involvement Management and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, *43*(2), 853-876.
- Qamar, F., Soomro, S. A., & Kundi, Y. M. (2023). Linking high-performance work systems and happiness at work: role of career aspiration and thriving. *Career Development International*, *28*(5), 536-553.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. Administrative Sciences, 8(3), 46.
- Rubbab, U. E., Khattak, S. A., Shahab, H., & Akhter, N. (2022). Impact of organizational dehumanization on employee knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, *13*, 803905.
- Sangwan, K. S. & Choudhary, K., (2018). Benchmarking Indian ceramic enterprises based on green supply chain management pressures, practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, *25*(9), 3628-3653.
- Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2021). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(1), 78-103.
- Shen, Z. M., Wang, Y. Y., Cai, Y. M., Li, A. Q., Zhang, Y. X., Chen, H. J., ... & Tan, J. (2024). Thriving at work as a mediator of the relationship between psychological resilience and the work performance of clinical nurses. BMC nursing, 23(1), 194.

- Song, F. S., Montabon, F., & Xu, Y. (2018). The impact of national culture on corporate adoption of environmental management practices and their effectiveness. *International Journal of Production Economics*, *205*, 313-328.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, *16*(5), 537-549.
- Terry, D., Jacobs, S., Moloney, W., East, L., Ryan, L., Elliott, J., ... & Peck, B. (2025). The Impact of Thriving at Work and Occupational Supports: Early Career Nurse Intentions to Leave an Organisation and Profession. Journal of Advanced Nursing.
- Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, *34*(4), 386-405.
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, *22*(1), e2321.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. SA Journal of Industrial Psychology, 44(1), 1-10.
- Velte, P. (2023). Sustainable institutional investors, corporate sustainability performance, and corporate tax avoidance: Empirical evidence for the European capital market. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(5), 2406-2418.
- Wang, Y., Liu, D., Zhang, S., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: a meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 659072.
- Wang, Z. (2025). Linking innovative knowledge sharing and employees' innovative behaviour: the mediating role of thriving at work. Knowledge Management Research & Practice, 23(1), 52-62.

- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(4), 639-683.
- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, *44*(8), 3070-3095.
- Xu, Y., Sarfraz, M., Sun, J., Ivascu, L., & Ozturk, I. (2025). Advancing corporate sustainability via big data analytics, blockchain innovation, and organizational dynamics—A cross‐validated predictive approach. Business Strategy and the Environment, 34(1), 1399-1418.
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. Employee Relations: The International Journal, 42(4), 883-902.
- Ying, Y., & Jin, S. (2023). Digital transformation and corporate sustainability: the moderating effect of ambidextrous innovation. Systems, 11(7), 344.
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. Journal of Management & Organization, 26(2), 168-184.