

ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الاغناء الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق

(بمحة مستل من أطروحة دكتوراة)

م. زانا مجيد صادق¹، أ.م.د. دقروون فريدون عبدالله²

¹قسم ادارة الاعمال، فكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كويه، اقليم كردستان العراق

²قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، اقليم كردستان العراق

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحديد العلاقة والاثار بين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وتحقيق الاغناء الوظيفي، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الاطار النظري لمفاهيم ومتغيرات البحث. وقد استخدم الباحثان استارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الاولية من عينة البحث البالغ عددهم (683) مفردة المأخوذة من المجتمع البحثي المتمثل في العاملين في (44) مستشفى خاص بأقليم كردستان العراق. وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS 24 لأجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة مثل ايجاد التكرارات وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد متغيرات البحث، واختبار فرضيات البحث المتمثلة بعلاقات الارتباط والتاثير بأستخدام برنامج AMOS 24. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية وتأثير موجب بين متغيري البحث في المستشفيات المبحوثة من وجهة نظر كوادرها. وقدم البحث مجموعة من المقترحات من اهمها تعزيز ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وضرورة تطبيقها في بيئة القطاع الصحي والقطاعات الاخرى والتي لها اثر ايجابي في تحقيق الاغناء الوظيفي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهيكل المستشفيات الخاصة عينة الدراسة بشكل خاص ومنظمات الاعمال بشكل عام.

الكلمات الدالة: ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي، الاغناء الوظيفي، المستشفيات الخاصة، إقليم كردستان العراق.

1. المقدمة

السابقة القائمة على أساس تضييق التخصصات الوظيفية والجهود في العمل بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين بوصفها استراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحو أفضل لتتجمع بين التخطيط والتنفيذ، وتمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التغيب عن العمل، وتحسين الثقافة في مكان العمل، من اجل رفع التزام العاملين ورضاهم من خلال رفع مستويات مشاركة وتمكين العاملين (Song et al, 2020: 203). ويشير الاغناء الوظيفي إلى تضمين مجموعة متنوعة أكبر من محتوى العمل، مما يتطلب مستوى أعلى من المعرفة والمهارة، ويمنح العاملين

بعد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي من النشاطات المهمة وهي من أبرز المفاهيم التنظيمية التي أكدت علية العديد من الدراسات الادارية والسلوكية، ومن المتوقع ان يؤدي دوراً مهماً في فهم سلوكيات الافراد العاملين وكيفية اشباعها سوف ينعكس ايجابياً على تحقيق اهداف المنظمات. اذ يعتبر ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي مدخلاً يلائم المنظمات جميعها التي تعمل في ظل تحديات المنافسة الشديدة وبيئة عدم التأكد بوصفه مدخلاً تعاونياً بين الإدارة والعاملين أو من يمثلهم، قياساً بالمفاهيم التaylorية

2.2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة المقترحة في جانبين وهما:

2.2.1. الأهمية الأكاديمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال تسليط الضوء على مواضيع حديثة ومفاهيم حيوية ومهمة لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال اليوم والمتمثل في (ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاعغاء الوظيفي) فضلاً عن اتباع الباحثين منهجاً علمياً قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة. ومن خلال مراجعة وتحليل العديد من الدراسات العربية والاجنبية السابقة، تبين عدم وجود أية دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة المقترحة في القطاع الصحي في إقليم كردستان العراق، لذا يأمل الباحثين أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية جديدة متواضعة تساعد الباحثين والكتاب الآخرين في التعريف عن المفاهيم والأطر النظرية لمتغيرات الدراسة. وتأتي أهمية الدراسة نظرياً كونها تسلط الضوء على متغيرات حيوية في الأدب والفكر الإداري. وتكمن فائدة الدراسة في إبراز العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة نظرياً بالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائجها.

2.2.2. الأهمية الميدانية: تأتي أهمية هذه الدراسة ميدانياً من خلال تصميم نموذج فرضي واختباره في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق من اجل معرفة مدى تحقيق الاعغاء الوظيفي من خلال توظيف ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي. كما تأتي الأهمية الميدانية لهذه الدراسة أيضاً كونها يتم اجراءها في قطاع مهم وحيوي وهو القطاع الصحي في إقليم كردستان العراق، إذ تحتل منظمات القطاع الصحي المتمثلة بالمستشفيات الخاصة أهمية كبيرة كونها ترتبط بشكل مباشر في تقديم الخدمات والرعاية الصحية اللازمة للمواطنين والمرضى. فضلاً عن ضرورة تعريف مجتمع الدراسة وعينها على متغيرات الدراسة المقترحة أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً. واخيراً تأتي الأهمية الميدانية أيضاً من امكانية الاستفادة ادارة المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق من نتائجها بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الاعغاء الوظيفي.

2.3. اهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها يتجسد الهدف الرئيس للدراسة في تشخيص وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة في المستشفيات الخاصة قيد الدراسة، وبشكل عام يمكن تحديد مجموعة من الاهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها منها:

أ. بناء اطار مفاهيمي فلسفي متكامل لمتغيرات الدراسة المقترحة من خلال مراجعة الجهود المعرفية والعلمية الحديثة في هذا المجال.

ب. معرفة مدى تبني القيادات الادارية في المستشفيات الخاصة موضوع الدراسة في إقليم كردستان العراق للممارسات نظم عمل الاحتواء العالي.

ت. توضيح مدى اهتمام المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق بابعاد الاعغاء الوظيفي وبيان كيفية تحقيقها.

الاستقلالية والمسؤولية من حيث التخطيط والتوجيه والتحكم في أدايمهم، وإتاحة الفرصة للنمو الشخصي والخبرة العملية الهادفة (Loghmani et al, 2017: 345). وبعد الاعغاء الوظيفي من الممارسات الادارية المهمة والتي لها أثر ايجابي على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا ما أكدت عليه دراسات (Sushil, 2014)، (Azeez and Abimbola, 2016)، (Choudhary, 2016) التي بينت أن مشاركة الافراد العاملين ترفع التزامهم وولاءهم لوظائفهم وتساهم في استمرارهم، ويحفزهم لأداء أفضل، وترفع من مستوى الإنتاجية ويؤدي ذلك الى تحقيق أهداف المنظمة.

2. الإطار المنهجي للدراسة

2.1. مشكلة الدراسة:

استناداً على ما تؤديه المستشفيات الخاصة من دور بارز في تحسين صحة وديمومة حياة أفراد المجتمع، فهي تعد كيان مميز وفريد في أنشطته وأهدافه. ونظراً الى إن الملف الصحي في العالم اليوم تنسم بمجموعة من التغيرات المتسارعة وعلى وجه الخصوص انتشار وباء مرض كورونا، اصبح محتوماً على المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق ان تتكيف وتتطور وتستمر بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير، حيث لم يعد من السهل ان تحقق المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق اهدافها المنشودة دون ان تطور ذاتها من اجل مواكبة التغيرات البيئية. وكى تتمكن هذا الكيان من تحقيق النجاح في عمله، عليه أن يوفر كافة الظروف المناسبة وتبني اساليب التي تمكن ملاكاته وخصوصاً الطبية منها لتقديم أفضل خدمات الرعاية الصحية والطبية. ومن اجل تحقيق الاعغاء الوظيفي بشكل فعال في القطاع الصحي، استوجب على المستشفيات ومن خلال القيادات الادارية فيها الى تبني ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي لكي تتمكن من تعزيز الاعغاء والتوسع الوظيفي فضلاً عن إجراء أعمال معرفية كثيفة مثل تقديم خدمات صحية جديدة وذوي قيمة للمرضى بطرق جديدة، بالاعتماد على ماورد اعلاه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة المقترحة من خلال التساؤل الرئيسي الاتي (مادور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في تحقيق الاعغاء الوظيفي). واستناداً الى مشكلة الدراسة، وضعت مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل تساؤلات الدراسة المقترحة وعلى النحو الاتي:

- هل تتوافر ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق حسب وجهة نظر العاملين؟ وماهي مستوياتها؟
- هل هناك دراية ومعرفة كافية بموضوع الاعغاء الوظيفي في المستشفيات موضوع الدراسة حسب وجهة نظر العاملين؟ وماهي مستوياتها؟
- هل توجد علاقة بين متغيرات الدراسة ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاعغاء الوظيفي في المستشفيات قيد الدراسة؟ وما هي طبيعتها؟
- هل يوجد تأثير للممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في الاعغاء الوظيفي في المستشفيات الخاصة موضوع الدراسة؟

والطوارئ والاقسام الطبية الاخرى) في المستشفيات الخاصة في اقليم كردستان العراق موضوع الدراسة.

2.7. اساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على نوعين من المصادر، الاول منها خاصة بالجانب النظري من خلال ادبيات الموضوع المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والإطاريح الاجنبية والعربية من مقالات وبحوث ودراسات وكتب ذات صلة بموضوع الدراسة وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة التي اجريت ضمن المفاهيم العلمية لهذه الدراسة. اما المصدر الثاني فقد تم الحصول عليه من خلال الدراسة الميدانية باللجوء الى استخدام الاستبانة لاغراض جمع البيانات المطلوبة للدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتألف من خمس انواع من الاستجابات تمثل بكل من (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبأوزان متدرجة من (5) إلى (1) على التوالي. ويوضح الجدول (1) مضامين الاستبانة موزعة بموجب متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها.

الجدول (1) مكونات الاستبانة

المصادر المعتمدة	العبارات		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	المجموع	العدد		
(Song et al., 2020) (Li, 2018;)	25	5	الاحتواء بالنفوذ والسلطة	ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي
5		الاحتواء بالعوائد		
5		الاحتواء بالمعلومات		
5		الاحتواء بالمعرفة		
(Asl, 2015), (Werleman, 2016), (Loghmani et al, 2017), (Ghadhban et al, 2020).	25	5	تنوع المهارات	الاغناء الوظيفي
5		هوية المهمة		
5		اهمية المهمة		
5		الاستقلالية الوظيفية		
5		التغذية العكسية		

المصدر: من اعداد الباحثان

3. الجانب النظري لمتغيرات البحث

يتضمن هذا الفصل على تأطير وعرض الجزء النظري المتمثل بآراء وافكار بعض الباحثين والكتاب والاكاديميين وتحليل جهودهم المعرفية والفكرية بما يتفق مع متغيرات الدراسة وبشكل مفصل، وكما يأتي:

3.1. ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي

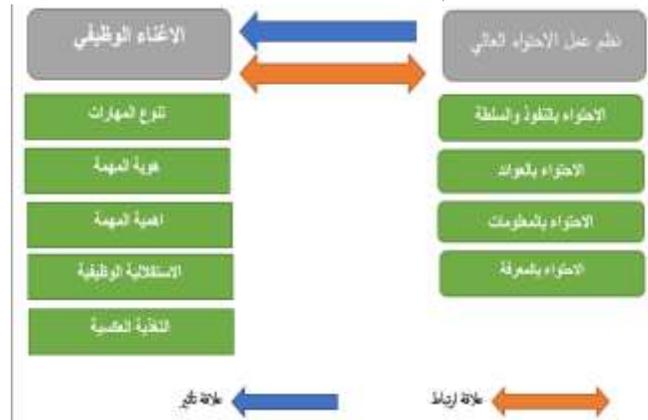
3.1.1. مفهوم ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وتعريفها

يعود نشأة ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي الى بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما كانت هناك بعض التجارب للمنظمات والتي بدأت مع فرق العمل

ث. الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والامر بين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاحتواء الوظيفي في المستشفيات الخاصة موضوع الدراسة في اقليم كردستان العراق.

2.4. النموذج الافتراضي للدراسة المقترحة:

يوضح الشكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة المقترحة، يمثل السهم ذو الاتجاهين علاقة الارتباط، اما السهم ذو الاتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير.



الشكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة المقترحة

المصدر: من اعداد الباحثان

2.5. فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع أهداف الدراسة وانسجاماً مع أنموذجها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي ستكون بمثابة حلول يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة، لغرض التأكد من صحتها أو نقيها، ومن ثم اختبار أنموذج الدراسة وعلى النحو الآتي:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير موجب ومعنوي ذو دلالة معنوية إحصائية لممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي.

2.6. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملاءمة المنهج مع طبيعة واهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات واهداف الدراسة ويهدف في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتفسير العلاقات السببية بين مكوناتها بصورة أكثر واقعية للمنطق العلمي والبحثي لوصف الظواهر بشكل أكثر دقة حيث ينتقل الباحث من خلاله من الجزء الى الكل. حيث تم توجيه الاستبانة الى العاملين من الموظفين الاداريين المتمثلة بالعاملين في (الأدارة والحسابات والتدقيق والمخازن والاحصاء والاستعلامات) والكوادر الصحية المتمثلة بالعاملين في (الرداهات وصلات العمليات

هذه الأساليب، يشارك العاملین بشكل كامل في صنع القرارات أكثر مما يتم ملاحظته عندما يتم التحكم بشكل كبير في ممارسات العمل بواسطة التقنيات أو القواعد البروقراطية أو الإشراف الإداري (Boxall et al, 2019: 2). وتتعدد إدارة الاحتواء العالي بأنها ستمتلك تأثيرات إيجابية على متغيرات الأداء الأساسية، زيادة إنتاجية العمل، معدل دوران عمل أكثر انخفاضاً وغيابات أقل، مخرجات اعظم والتحسن العام والمرن لتفاقة موقع العمل. وهناك فرضية احتالية مفادها أن العوامل البيئية والاستراتيجية سوف تعدل العلاقات بين نظام إدارة الاحتواء العالي ومتغيرات الأداء. والجانب الاخر المهم لهذه العلاقة هي التكامل الاستراتيجي لممارسات العمل وإدارة الاحتواء العالي وخط التنظيم مع إدارة الجودة الشاملة (العزى، 2019: 238). ويؤكد (Peutere et al, 2020: 3) بأن ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي يعمل على تحسين الإنتاجية من خلال آليتين رئيسيتين وهي زيادة فعالية العاملين وتمكين التعلم التنظيمي. كما يؤدي ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي إلى تكوين علاقات شخصية عالية الجودة في مكان العمل من خلال ارتباط العمال مباشرة مع بعضهم البعض مما قد يزيد من فخر العاملين ورضاهم في وظائفهم. ويطور تصميم الوظائف الغنية الروابط الاجتماعية داخل المنظمة والتناوب الوظيفي المتكرر قد يساعد العاملين على استكشاف علاقات مختلفة الانخراط في التواصل الدائم المتبادل (Shin et al, 2018: 266).

3.1.3. أهداف ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي:

يهدف ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية من خلال العاملين، فضلاً عن دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر تطوير منظور للأداء العالي يرى فيه مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون أن الموارد البشرية نظام ضمن نظام أوسع لتنفيذ استراتيجية المنظمة لتحسين الأداء المنظمي والمالي والتشغيلي، مع جعل العمل أكثر فاعلية وكفاءة من خلال تمكين العاملين واعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء (Armstrong, 2009: 116). ويهدف هذه الممارسات إلى تعزيز التأثير المتبادل والاحترام والمسؤولية في تحسين العلاقات، وفي أنظمة التصنيع المتقدمة تم اعتبار هذه الممارسات كأهم مساهم في ضمان التنفيذ الفعال لمبادرات تحسين المنظمة (Wickramasinghe & Gamage, 2011: 517). وتتضمن ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي يهدف إلى زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات. تستند هذه المجموعة من الممارسات إلى عمل (Lawler, 1986) الذي اقترح أن مشاركة العاملين أمر بالغ الأهمية لتحسين الأداء التنظيمي. حيث أن الأفراد العاملين يميلون إلى الازدهار في العمل، وأنهم يتأثرون بيئة مكان العمل. وعندما توفر المنظمة هذه الممارسات في بيئة العمل فسوف يخلق فرصة للازدهار الوظيفي (Alikaj et al, 2020: 5). ويهدف هذه الممارسات إلى إحداث التكيف، وأنه يميز بشكل متزايد متطلبات ثقافة التحسين المستمر، وبالتالي فهو يهتم بتطوير آفاق ومعارف جميع العاملين، حتى يتمكنوا من التفكير بطرق أفضل لأداء مهامهم، وربط ما يفعلونه بما يفعله الآخرون، والتفاعل بشكل فعال مع المشاكل الجديدة (بلقرع واخرون، 2021: 108).

الموجهة ذاتية وأساليب أخرى للانتقال بالسلطة إلى المستويات الدنيا في التنظيم بحيث يمكن للأفراد أن يشاركوا في اتخاذ القرارات المهمة حول كيفية إنجاز العمل وتحمل مسؤولية أدائهم (ابراهيم وسعد، 2015: 563). وبشكل رسمي، ظهر هذا المفهوم في منتصف الثمانينات وبالتحديد عام (1986)، ويعد الباحث النفسي الأمريكي إدوارد لولر (Edward Lawler) أول من أشار إليه حين عبر عنه كأسلوب إدارة يركز على احتواء الموارد البشرية (العمال)، ولوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل، وتحسين الأداء لمواجهة التحديات (Hamdan et al, 2020: 1). وقد أخذ ممارسات الاحتواء العالي في عصر المعرفة مكاناً كبيراً في البحوث والدراسات الادارية، وهي تشمل تزويد الموارد البشرية بفرص اتخاذ القرارات بشأن ممارسة وظائفهم، ومن خلال الإشارة إلى مدخلات إدارية جديدة وإحساس بأنها يجب أن تحل محل النماذج التقليدية. ويمكن للمنظمات تحقيق احتواء عالٍ للموارد البشرية من خلال عناصرها (التكامل الوظيفي، التدريب، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مشاركة المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) هذه المتغيرات مصممة لتحقيق أهدافها بسبب أهمية هذه المتغيرات في تحقيق إدارة احتواء عالية في المنظمات بشكل عام (Hamdan et al, 2020: 1).

ويعرف ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي بأنها ممارسات عمل وتوظيف مصممة لتعزيز مهارات العاملين وتحفيزهم ومشاركة المعلومات معهم وتمكينهم. وبالتالي فإن المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات والمكافآت وممارسات تنمية المهارات هي جوهر مفهوم ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (Kilroy et al, 2017: 825). وتمثل هذه الممارسات تجارب مستمرة لدرجة أكبر من التحكم في القرارات التي تؤثر على إجراءات وعمليات العمل التي يتم التعرف عليها من خلال تصورات العاملين لوظائفهم وبيئة العمل ذات الصلة بالمهام وانشطة العمل (Boxall & Winterton, 28). ويشير (Peutere et al, 2020: 3) بأن الاحتواء العالي مفهوم ضيق يشير على وجه التحديد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة، بما يتجاوز جوانب الوظيفة الأساسية للفرد، أي إنه توجه إداري يشجع على زيادة الانشطة من جانب العاملين وتعزيز المرونة والتعاون ويركز على العمل مع الآخرين والتطوير المستمر للعمل في المنظمة. بمعنى بأنه يتم استشارة العاملين بشأن القضايا المهمة بالنسبة لهم، وإبقائهم على الاطلاع الدائم بالتطورات المهمة، وتشجيع التعلم المستمر حتى يشعر العاملين بالكفاءة في أداء ادوارهم الوظيفية (Törnroos et al, 2020: 390). ويعرف الباحثان هذه الممارسات بأنها مجموعة من ممارسات عمل إدارة الموارد البشرية التي تسهم بتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافئتهم من خلال العوائد.

3.1.2. أهمية ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي:

يتم ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي بالطريقة التي ينفذ بها الافراد عملهم في المنظمات. ويرتبط بمستويات عالية من تأثير العاملين على ممارسات العمل، مثل مستويات عالية من التحكم في كيفية التعامل مع مهام الوظيفة الفردية أو مستوى عالٍ من الاحتواء على مستوى الفريق أو مكان العمل في تصميم إجراءات العمل. في مثل

3.1.4. ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي:

3: 2017). (et al, 2017). ويعرف بأنها البيانات التي يستخدمها العاملين لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات، ويمثل التحدي الرئيسي للمدراء في المنظمات في تطوير هيكل يوفر للعاملين معلومات حديثة ومناسبة لممارسات العمل (4: BinBakr & Ahmed, 2018). وتعزز المعلومات جودة الاتصال والصوت الداعم لممارسات الاحتواء (Boxall & Macky, 2014: 968). ويعتبر المعلومات مصدراً للقوة والفعالية، ويوجد نوعين من تدفق المعلومات، تدفق المعلومات النازلة (الإدارة إلى العاملين) والصاعدة (من العاملين إلى الإدارة) (1740: Boxall et al, 2015). والاحتواء بالمعلومات من وجهة نظر الباحثان هي مشاركة المعلومات مع جميع العاملين في المنظمة فيما يتعلق بأداء الأعمال والخطط والأهداف. وإن توفير المعلومات للعاملين ليس ضرورياً فقط لتوفير أساس لمستويات أعلى من القوة والمعرفة في المنظمة، ولكنه يؤدي أيضاً إلى قرارات واقتراحات عالية الجودة حول كيفية تحسين إجراءات العمل.

3. الاحتواء بالعوائد (Rewards Involvement): الحوافز هي عنصر أساسي في معادلة نظم عمل الاحتواء العالي لأنها يضمن أن يستخدم العاملين قوتهم ومعلوماتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة. ويمكن أن يكون المكافأة معنوي أو مادي، وقد يشمل الحوافز المقدمة لفرق العمل، ومشاركة الأرباح، وملكية الأسهم، الاجور، والترقية، والثناء، والتقدير (312: Rana, 2015). ويشير الاحتواء بالعوائد الى استخدام نظام تحفيز الأداء التي تصل إلى المكافآت والترقيات، سواء كان للفرد أو الجماعة، أو جراء الأداء التنظيمي المتميز (3: Kilroy et al, 2017). ويعرف الاحتواء بالعوائد إلى استخدام نظام المكافآت المرتبط بالتعويضات والاعتراف بأداء العامل (BinBakr & Ahmed, 2018: 4). ويضيف الباحث بأنه يجب ان يتم تصميم المكافآت لتوجيه جهود العاملين نحو الاستفادة من الأداء التنظيمي وتوجيه طاقات وحمم العامل في المنظمة وضمان مشاركتهم في المكاسب اللاحقة. ومن الضروري أن يرتبط الحوافز بالأداء من أجل تحفيز العاملين على تحسين إجراءات العمل. ويشير إلى استخدام نظام التحفيز التي تصل إلى المكافآت والترقيات، سواء كان للفرد أو الجماعة جراء القيام بالأداء المتميز (بلقرع وآخرون، 2021: 109). وهي مجموعة مكافآت توفرها المنظمات للأفراد مقابل رغبتهم في أداء أعمال ومهام مختلفة في المنظمة والتعويضات تشمل على عناصر مختلفة مثل الراتب الأساسي (الراتب الاصلي) والحوافز والعلاوات والأعانات المالية ومكافآت أخرى. وتؤدي أيضاً إلى خدمة غرض دافعي (المتعلق بالدوافع)، أي أن الأفراد يجب ان يعتقدوا أن جهودهم واسهاماتهم في المنظمة تحظى بالاعتراف والمكافأة (ناجي والزبيدي، 2020: 81). ويعرف الباحثان الاحتواء بالعوائد بأنها مجموعة من العوامل التي تقدمها المنظمة إلى العاملين بهدف تنشيط وتحريك قدراتهم وقابليتهم وبما يؤدي إلى رفع مستويات نشاطهم من أجل تحسين الأداء والإنتاجية في المنظمة.

4. الاحتواء بالمعرفة (Knowledge Involvement): المعرفة هي مهارات العاملين وقدراتهم، ويختلف المعرفة عن المعلومات حيث يشير المعلومات إلى البيانات التي يستخدمها العاملين لاتخاذ الإجراءات أو القرارات. لتعزيز المعرفة، يحتاج المنظمات إلى تزويد العاملين بفرص للتدريب والتطوير والتعلم، وانه من الضروري أن يتبع العاملين

يستند الدراسة الحالية على ابعاد نموذج ممارسات الاحتواء العالي التي طورها إدوارد لولر (Edward Lawler, 1986, 992, 1996) والتي يعتبر أحد النماذج الأكثر انتشاراً وعلى نطاق واسع لاحتواء العاملين والذي يقترح زيادة الفعالية والكفاءة في المنظمات، وكذلك أكثر قبولا من قبل الباحثين على سبيل المثال: (Song et al, 2020)، (Li et al, 2020)، (Kilroy et al, 2020)، (Nasir et al, 2020)، (Törnroos et al, 2020). وأكثر ملائمة للميدان المحووث. حدد لولر (Lawler) احتواء العاملين عن طريق أربع ممارسات وهي: القوة، ومكافأة الأداء، ومشاركة المعلومات، والمعرفة وهي عوامل مؤثرة تدعم ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وكالتالي:

1. الاحتواء بالنفوذ والسلطة (Power Involvement): يعتبر القوة أحد العناصر الأساسية لتمكين العاملين، وهي عبارة عن منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات الحاسمة. وفي المجالات الوظيفية للموارد البشرية كمشاركة الموظفين والعمل الجماعي الناقبي. يعتبر أمر ضروري للسماح للعاملين بإجراء تغييرات في الأنشطة وتحسين بيئة الأعمال (6: Parida & Brown, 2015). وأكد Lawler على أن طبيعة العمل تحتاج إلى الابتعاد عن "النظرة التقليدية الموجهة نحو الرقابة" إلى تلك التي تتحدى الموظفين للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينهم من اتخاذ القرار بأنفسهم وكيف ينبغي القيام بعملهم. وفي نفس الوقت لايعني القوة بالضرورة امتلاك السلطة النهائية والمسؤولية عن القرارات ونتائجها طوال الوقت (311: Rana, 2015). تسمح المنظمات باستخدام فرق العمل الموجهة ذاتياً من خلال منح العاملين القوة والسلطة، والتي تزيد من سلطة اتخاذ قرارات العاملين على الأنشطة المتعلقة بالوظيفة مثل محام التخطيط والتوظيف ومتابعة النتائج (3463: Zatzick & Iverson, 2011). ويشير القوة إلى استخدام أساليب مختلفة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والإغناء الوظيفي، والتي تعطي العاملين درجة من السيطرة أو النفوذ التي تؤثر على عملهم (3: Kilroy et al, 2017). ويعرف الباحثان الاحتواء بالسلطة أو النفوذ بأنها منح العاملين من المستوى الدنيا مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات، والتي يُفترض أن يؤدي إلى زيادة الدوافع والرضا الوظيفي، فضلاً عن اتخاذ القرار والتنسيق والتواصل بشكل أفضل.

2. الاحتواء بالمعلومات (Information Involvement): التشارك بالمعلومات يعني بيان كيفية التشارك ونقل المعلومات المهمة حول كمية وجودة مخرجات وحدة العمل وتكليفها وعائدها وربحيتها وردود أفعال الزبائن، والتحدى الكبير للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآنية والملائمة لعملية عملهم الخاصة وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة، والشفافية هي حمة لأنها تساعد بشكل كبير الأفراد العاملين على رؤية الترابط بين أعمالهم وأداء المنظمة موسعين بذلك الجانب الإدراكي للمشاركة بالمعلومات (ناجي والزبيدي، 2020: 81). ويشير إلى ممارسة إبلاغ الموظفين في المنظمة وفرق العمل عن الأهداف فضلا عن تبادل ردود الفعل واجراءات الأداء (Kilroy

3.2. الاغناء الوظيفي (Job Enrichment)

3.2.1. مفهوم الاغناء الوظيفي وتعريفها:

اختلف الباحثين في تحديد تعريف محدد للاغناء الوظيفي، حيث تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين تبعاً لتوجهاتهم وآرائهم، والجدول (2) يوضح تلك الآراء ووجهات النظر المختلفة حول تعريف الاغناء الوظيفي.

الجدول (2) التباين في آراء وتوجهات الباحثين حول تعريف الاغناء الوظيفي

الباحث والسنة	تعريف الاغناء الوظيفي
Werleman, 2016: 9	عملية ذات معنى، يشعر الفرد بأنها يصعب فرقا وأن لديها إحساس أكبر بالمسؤولية الشخصية، وهي على دراية بالنتائج النهائية لجهودها في المساعدة على تحقيق الأهداف المنظمة.
Riggio, 2017: 212	عبارة عن برنامج تحفيزي يتضمن إعادة تصميم الوظائف لمنح العمال دوراً أكبر في تخطيط وتنفيذ وتقييم عملهم.
سعيد ومحمدي، 2017: 250	أسلوب تصميم العمل الذي يزيد من حجم الاستقلالية والسيطرة، وتنوع مهارات ومسؤوليات العاملين التي ستساعد في تقليل الصلابة والضعف والافتقار للأبداع وعدم الرضا.
Noe et al, 2018: 113	تمكين العمال من خلال إضافة المزيد من سلطة اتخاذ القرار للوظائف.
Drewery, 2019: 389	يعتبر استراتيجية يمكن للمديرين تنفيذها للاحتفاظ بموظفي الوحدات في أماكن تقديم الخدمات الترفيحية.
Ghadhban et al, 2020: 14890	هي العملية التي توفر تصميم العمل للحصول على العديد من العوائد المادية والمهنية للتكوين الإداري المستقل.
Kalikawe, 2020: 7	عبارة عن محاولات المدراء لتصميم الوظائف بطريقة تبني فرصة الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والنمو الشخصي.
Marta et al, 2021: 1032	هي استراتيجية تستخدم لتطوير ظروف عمل ديناميكية ومنتجة في بيئة أعمال سريعة التغير.

المصدر: من اعداد الباحثان.

وبناء على ذلك فالإغناء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الوظيفي، حيث يساعد التمكين الوظيفي الأفراد على تعزيز ثقتهم بأنفسهم والتغلب على شعورهم بالعجز ومنحهم الدافع لأداء مهامهم للعمل (Asl, 2015: 109). وعند تطبيق برامج الاغناء الوظيفي، يحصل العاملون على المزيد من المسؤوليات في أداء وظائفهم بدلاً من الاضطرار إلى طلب الإذن مسبقاً، بمعنى سوف يكون لديهم سلطة اتخاذ مجموعة قرارات معينة بأنفسهم (Prakken, 2000: 57). ويعرف الباحثان الاغناء الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يوفرها القيادة الادارية في المنظمات بهدف إعطاء العاملين مزيداً من المسؤولية عن جدولة الاعمال، وتنسيق المهام والتخطيط لعملهم الخاص.

3.2.2. اهمية الاغناء الوظيفي:

أن للاغناء الوظيفي اهمية كبيرة في المنظمات. حيث يؤدي الاهتمام بالاغناء الوظيفي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والتي يعتبر بأنها محاولة من قبل الإدارة

بالمهارات والقدرات اللازمة لتقييم الخيارات ومناقشة البدائل والوصول إلى القرارات الصحيحة. ولكي تنجح الاحتواء، يحتاج المنظمات إلى الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لإثبات أنها تقدر موظفيها بدرجة عالية والتزامهم بها (Rana, 2015: 312). ويشار إلى الاحتواء بالمعرفة بأنها دعم تطوير المهارات من خلال التدريب الرسمي وكذلك التدريب الإشرافي غير الرسمي بما في ذلك العاملين في جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي (Kilroy et al, 2017: 3). سيوفر التدريب والتطوير فرصة للعاملين لتحقيق حياة مهنية أفضل واكتساب مكانة في المنظمة. وان تدريب وتطوير مهارات العاملين في المنظمة له تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي. وهي عبارة عن عملية ترتيب وتنظيم مستوى مهارات العاملين، ومستوى المعرفة، وتعزيز الكفاءات العادية من خلال التدريب المجدول أو غير المجدول وجهود التطوير في البرامج التنظيمية التي تساعد العاملين في تقديم مستوى أعلى من المخرجات واداء المهام والانشطة التنظيمية (Nasir et al, 2020: 23). وهي التزام العاملين بالتطوير، بمعنى تنمية مهارات العامل من خلال التدريب والتوجيه الإشرافي. ويُتوقع أن ينتشر المعرفة بين العاملين مع ادراك كيفية ارتباط وظيفتهم بالوظيفة التي يقوم بها الآخرون وكيفية ارتباطها بالفعالية التنظيمية (BinBakr & Ahmed, 2018: 4). ويرى الباحثان بأنه تكمن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة في قوة العمل وذلك يتطلب أن تبقى قوة عملها كفوءة ويكون ذلك بالتدريب المستمر وان التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها.

(108: 2015, Asl). وتحسين الرضا الوظيفي وتجنب العمل الروتيني وتنوع أكبر في العمل وعمق ومشاركة العاملين في التخطيط والمسؤوليات (Mohamed, 2015: 121). وتحسين إدراك الفرد للسلوكيات والمواقف وتصورات الأدوار ونتائج الرفاهية ويهدف الى أن يجعل الوظائف أكثر تشويقاً وتحدياً (Loghmani et al, 2017: 345). ويهدف الاغناء الوظيفي إلى زيادة المسؤولية في صنع القرار وزيادة الاستقلالية والسلطة لتصميم الوظائف وتوسيع آفاق العمل اي اغناء العمل العمودي (Benna et al, 2017: 50). وهذا ما أكد عليه Nzewi وزملاؤه عندما أشاروا الى ان من الاهداف الاساسية للأغناء الوظيفي هي منح العاملين مزيداً من التحكم في وظائفهم وجعلهم يشعرون بالمسؤولية والتي يعزز الاستقلالية الوظيفية والتغذية العكسية مما يسمح للعمال بالتحكم بالمهام بشكل أفضل في بيئة عملهم (Nzewi et al, 2017, 331). ويهدف ايضا الى تعزيز النتائج التنظيمية الايجابية مثل الاحتفاظ بالموظفين (Drewery, 2019: 389). وتنوع المهارات التي يساعد دائماً على تقليل الجهد والإرهاق وقص الإبداع وعدم رضا الموظفين (Mac-Ozigbo & Ogohi, 2020: 36).

3.2.4. ابعاد الاغناء الوظيفي:

تم قياس ممارسات الاغناء الوظيفي في الدراسات السابقة من خلال عدة مؤشرات وذلك بسبب الاختلافات في آراء وتوجهات الباحثين. الا ان غالبية الباحثين ومن بينهم (Uduji, 2013)، (Asl, 2015)، (Bakri, 2015)، (Divya et al, 2016)، (Andries et al, 2017)، (Teuber, 2019)، (Ghadhban et al, 2020)، (Wardhani & Adnyani, 2021) قد اعتمدوا على الابعاد التالية للاغناء الوظيفي وهم تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، لاستقلالية، التغذية العكسية.

1. تنوع المهارات: تنوع المهارات هي المهارات المختلفة والمتنوعة والمطلوبة التي يستخدمها الفرد أو العامل لانجاز مهام عمله المتعددة حتى يتمكن من انجاز وتحسين طرق عمله وهذا التنوع يجعل المهام تثير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافزاً له (كثرة والحبيب، 2019: 68). وتمثل الأنواع المختلفة من المهارات التي تستخدم في أداء المهمة ويشمل التنوع الذي يستفيد منها العامل من عدد من المهارات المختلفة ذات الأهمية والذي يمثل تحدياً حقيقياً (Miner, 2007: 56). ويشير إلى المدى الذي تتطلبه الوظيفة أن يستفيد العامل من عدد من المهارات والقدرات المختلفة بالإضافة إلى المعرفة الضرورية حول العمل (Luthans, 2011: 181). ويعرف الباحثان تنوع المهارات بأنه الدرجة التي تتطلب الوظيفة من العامل استخدام مجموعة متنوعة من القدرات والمهارات لأداء المهام المتعلقة بالعمل، اي المدى الذي تتطلبه الوظيفة من شخص ما لاستخدام مهارات متعددة عالية المستوى. وبالتالي، فإن الوظيفة التي يشمل أنشطة عمل مختلفة يعتبر متمتعة.

2. هوية المهمة: يعرف هوية المهمة بأنها انجاز الأنشطة الوظيفية بشكل كامل (Asl, 2015: 109). وتشير إلى ما إذا كانت الوظيفة لها بداية ونهاية يمكن تحديدها وما مدى اكتمال وحدة العمل التي يؤديها العامل (Luthans, 2011: 181). وهي الدرجة التي يكون فيها العامل مسؤولاً عن إكمال جزء من العمل يمكن تحديده من البداية إلى النهاية

لتصميم المهام بطريقة تنبئ فرصة الإنجاز الشخصي والاعتراف والتحدي والنمو الفردي. وإنه يوفر للعمال مزيداً من المسؤولية والاستقلالية في تنفيذ مهام كاملة. مع الملاحظات المباشرة في الوقت المناسب على أداءهم (Furnham, 2012: 336). وأنه يسمح للعاملين بإظهار مهاراتهم وقدراتهم وتحسين رضاهم الوظيفي، مع تعظيم الخدمة والكفاءة والإنتاجية (Mohamed, 2015: 121). وأن للاغناء الوظيفي دور كبير في التحسين النوعي لتجربة عمل الافراد وكفاءتهم في وقت العمل. وان تمكين العاملين وتطوير وظائفهم العمودية، وزيادة صلاحياتهم وأدوارهم في صنع القرارات، يمكن أن يزيد الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم. وان للرضا الوظيفي تأثيرات إيجابية على انخفاض معدلات التغيب، وتعزيز الكفاءة، وتحسين الأداء الوظيفي (Asl, 2015: 109). ويعتبر الاغناء الوظيفي احدى الأساليب المعتمدة في تنمية الدوافع المرتبطة بتعزيز الأداء الوظيفي، اذ اكتسب أهمية الاغناء الوظيفي بكونه يمنح الافراد العاملين فرصة في زيادة المشاركة في القرارات وممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (حسنية واخرون، 2018: 76). وتعد الاغناء الوظيفي أداة أساسية تستخدمها الادارة لتحفيز العاملين. يحدث ذلك عندما يقوم صاحب العمل من خلال التطوير والتكثيف، بوضع قدر إضافي من العمل على الموظفين بهدف جعله أكثر إثارة للاهتمام وذات مغزى، وبالتالي زيادة التحدي الوظيفي والمسؤولية (Mac-Ozigbo & Ogohi, 2020: 36). ويؤدي الاغناء الوظيفي الى التحفيز الداخلي للعمل وذلك عن طريق تحسين مستوى المسؤوليات والتميز والاستقلالية والسيطرة على المهام الذي يقوم به الافراد العاملين في المنظمة (Hegar, 2012: 303). ويؤكد (Ali, 2020: 144) بأن الاغناء الوظيفي يعزز الولاء التنظيمي ويقلل من إجهاد الفرد العامل للوظيفة وتقليل إحباط الموظفين للتغيب عن العمل. يتفق الباحثان على ماورد اعلاه من أهمية الاغناء الوظيفي للافراد والمنظمة من خلال وجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين، ويضيفان بأن الاهتمام بالاغناء الوظيفي يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي وتعزيز جودة الخدمات التي يقدمها المنظمة وبالتالي سيستفيد العاملين والزبائن والاطراف الاخرى ذات الصلة بعواقب والنتائج الايجابية للاغناء الوظيفي.

3.2.3. اهداف الاغناء الوظيفي:

ان الهدف من الاغناء الوظيفي هي محاولة لتشجيع الافراد على العمل، وأن الفكرة الأساسية هي اغناء العمل والمهام بحيث يجذب اهتمام الفرد العامل ويفوضه أيضاً بالمسؤوليات الوظيفية عن طريق إضافة المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والمراقبة وتقييم الاعمال (Ezenduka et al., 2016: 63). ويؤثر الاغناء الوظيفي بشكل كبير على الالتزام التنظيمي حيث عند وجود الاغناء الوظيفي مع اتاحة فرصة للعاملين باستخدام مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات فإن العاملين سيكونون أكثر استقلالية وأكثر ابتكاراً في العمل ومتحفزين للنهوض بالمنظمة بحيث يلتزم العاملين بالواجبات الوظيفية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Benna et al., 2017: 51). ويهدف الاغناء الوظيفي إلى تحسين الأداء ورضا العاملين ويهدف الى تعزيز الدوافع الوظيفية من خلال توسيع نطاق الأداء وإعطاء المزيد من الفرص للنجاح والنمو الشخصي

من الوظيفة (Loghmani et al, 2017). وهي الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للعامل بتلقي معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية الأداء (Riggio, 2017: 209). ويعرف الباحثان التغذية العكسية بأنه الدرجة التي يوفر بها الوظيفة معلومات وملاحظات مباشرة وواضحة حول فعالية أداء المهمة وهي التعليقات والمعلومات والتوجيهات التي يحصل عليها الفرد حول الوظيفة.

4. الإطار التطبيقي للدراسة

4.1. وصف مجتمع الدراسة وعينها

تم اختيار المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان كمجتمع للدراسة. وبلغ عددهم (44) مستشفى في إقليم كردستان العراق. وقد وزع الباحثان (886) استماره وتم استرجاع (761) استمارة وتم استبعاد (78) استمارة غير صالحة للتحليل وبذلك كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل قد بلغ (683) ويمثل عينة الدراسة، والجدول (3) يبين عدد العاملين والاستمارات الموزعة والاستمارات المعادة والاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي حسب المحافظات الثلاث في إقليم كردستان العراق.

الجدول (3) احصائيات المستشفيات الخاصة قيد الدراسة في إقليم كردستان العراق حسب المحافظة

المحافظة	عدد المستشفيات	عدد العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
أربيل	26	1527	541	473	431	63.10
السليمانية	13	575	265	216	187	27.38
دهوك	5	235	80	72	65	9.52
المجموع	44	2337	886	761	683	100

المصدر: من أعداد الباحثان

4.2. وصف متغيرات الدراسة:

فيما يلي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة وأبعادها وعلى النحو الآتي:

4.2.1. وصف متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP):

يقدم هذه الفقرة وصف آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبة تجاه متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSp) ومن خلال أبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية، وباستخدام مقاييس التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (نسبة الاستجابة)، وكما يلي:

1. وصف بُعد الاحتواء بالنفوذ والسلطة (PI): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (PI₅ - PI₁) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.17%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (11.41%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.858) وانحراف معياري (1.041)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (77.16%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك ممارسات الاحتواء بالنفوذ

(Bauer & Erdogan, 2012: 249). ويمت هوية المهمة بالمهمة نفسها، ومدى تحديد عناصرها، وتتضمن تقييم جهود العاملين النوعية عند أداءهم المهمة ما؛ فالعاملون الذين أنجزوا المهام الوظيفية من أولها إلى آخرها يجدون متعة، ومعنى لعملهم أكثر من الذين أنجزوا جزء واحد أو أكثر من المهمة نفسها هنا يجب التركيز على إعطاء معنى الأداء العاملين للمهام التعليمية بشكل متكامل (الخياط، 2017: 5). ويعرف الباحثان هوية المهمة بأنه الدرجة التي تتطلب الوظيفة إتمام مهمة أو وظيفة كاملة ويحتاج العامل إلى رؤية النتيجة الملحوظة أو نتائج جهود العمل.

3. أهمية المهمة: تُعرّف هذه الخاصية على أنها تتضمن الدرجة التي يكون للوظيفة تأثير كبير على حياة أو عمل الأشخاص الآخرين، سواء في المنظمة أو في البيئة الخارجية لها (Miner, 2007: 56). وهي درجة شعور العامل بان الوظيفة لها معنى أو مغزى (Loghmani et al, 2017). وهي الدرجة التي يكون لوظيفة ما تأثير كبير على الأشخاص الآخرين داخل المنظمة، مثل زملاء العمل، أو الأشخاص خارج المنظمة، مثل المستهلكين (Riggio, 2017: 209). وهي عبارة عن الأهمية المتصورة للوظيفة بالنسبة للمنظمة أو المجتمع ككل (Landy, & Conte, 2019: 344). وكلما كانت المهمة ذات نفع للعامل من نظره سيكون للعامل المكانة والشهرة من قبل الآخرين وسيزداد تمسكه بعمله (كنزة والحبيب، 2019: 68). ويعرف الباحثان أهمية المهمة بأنه درجة قوة تأثير أداء المهام على المنظمة. بمعنى أنه تشير إلى ما إذا كانت وظيفة الشخص تؤثر بشكل كبير على عمل الآخرين أو صحتهم أو رفاههم.

4. الاستقلالية الوظيفية: الاستقلالية الوظيفية هي درجة اتخاذ القرار التي يمتلكها العاملون فيما يتعلق بتحديد المهام التي يجب القيام بها وكيفية جدولة هذه المهام وتعيينها وتنفيذها، إذ أن تحقيق عملية الابتكار موضع التنفيذ تعتمد بشكل قاطع على درجة حرية التصرف عند قيام العامل بوظيفته (Orth & Volmer, 2017: 603). وهي مؤشر على الدرجة التي يشعر بها الأفراد بالمسؤولية الشخصية عن عملهم، وبالتالي فهم يمتلكون نتائج عملهم (Miner, 2007: 56). وهي تشير إلى الدرجة التي يتمتع بها الافراد العاملين بجزئية تقرير كيفية أداء مهامهم (Bauer & Erdogan, 2012: 249). وهي الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة وتقدير للفرد في جدولة العمل (Asl, 2015: 109). وهي منح درجة من الحرية لأداء الافراد بمهامهم واتخاذ القرار المتعلق بالعمل (Werleman, 2016). ويعرف الباحثان الاستقلالية الوظيفية بأنه يشير إلى مقدار الحرية والتحكم اللذين يتمتع بهما العاملون لجدولة عملهم، أو اتخاذ القرارات، أو تحديد وسائل تحقيق الأهداف.

5. التغذية العكسية: يعرف التغذية العكسية بأنها الدرجة التي يدرك الافراد العاملين بمدى فعاليتهم في العمل (Bauer & Erdogan, 2012: 250). وتعرف على انها درجة حصول العامل على معلومات من الوظيفة ذاتها كمؤشر لفاعلية جهوده (Armstrong, 2014: 211). وهي المعلومات التي يحصل عليها الافراد حول نتائج سلوكهم (Asl, 2015: 109). وهي معرفة مستوى نتائج عمل الفرد وتقييمه (Sharma & Raval 2015). اي إبلاغ وتقييم نتيجة عمل الافراد (Werleman, 2016; & Raval 2015). وتقديم معلومات واضحة حول فعالية الفرد والتي يعكس

(3.88) وانحراف معياري (1.046)، والتي تشير إلى أن الحوافز والمكافآت المقدمة من قبل إدارة المستشفى للعاملين تنسجم مع بناء نظام عمل اداء العالي والناجح، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (77.6%).

الجدول (5) وصف بُعد الاحتواء بالعوائد (II)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
II ₁	3.90	1.047	78
II ₂	3.97	1.102	79.4
II ₃	3.88	1.046	77.6
II ₄	3.95	.979	79
II ₅	4.01	1.020	80.2
المعدل			
المؤشر الكلي	3.942	1.038	78.84

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

3. وصف بُعد الاحتواء بالمعلومات (RI): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (6) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (RI₅ - RI₁) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (70.64%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (11.52%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.868) وانحراف معياري (1.063)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (77.36%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك ممارسات الاحتواء بالمعلومات. وقد تبين أن العبارة (RI₁) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (75.1%) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.008) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (79%) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة بالمحوتة يرون بأن إدارة المستشفى توفر المعلومات الكافية للعاملين في الوقت المناسب. بينما كان للعبارة (RI₄) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (68.1%) وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.096)، والتي تشير إلى إدارة المستشفى تحرص على اعلام العاملين عن اسباب التغييرات التي تحدث في العمل، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (76.2%).

والسلطة، وتبين أن العبارة (PI₅) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (75%) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.983) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (79.2%) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة بالمحوتة يرون بأن إدارة المستشفى تعطي العاملين ثقة عالية بأنفسهم من خلال حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا. بينما كان للعبارة (PI₂) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (68.5%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.102)، والتي تشير إلى إدارة المستشفى تتيح فرص لمشاركة العاملين في صنع القرارات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (75.4%).

الجدول (4) وصف بُعد الاحتواء بالنفوذ والسلطة (PI)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
PI ₁	3.86	1.029	77.2
PI ₂	3.77	1.102	75.4
PI ₃	3.84	1.031	76.8
PI ₄	3.86	1.062	77.2
PI ₅	3.96	.983	79.2
المعدل			
المؤشر الكلي	3.858	1.041	77.16

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

2. وصف بُعد الاحتواء بالعوائد (II): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (5) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (II₅ - II₁) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (73.13%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (10.05%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.942) وانحراف معياري (1.038)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (78.84%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك ممارسات الاحتواء بالعوائد. وقد تبين أن العبارة (II₅) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (74.3%) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.020) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (80%) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة بالمحوتة يرون بأن إدارة المستشفى تستخدم الكفاءة والخبرة والاداء المتميز كعوامل لتحديد الحوافز. بينما كان للعبارة (II₃) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (71.5%) وبوسط حسابي

الجدول (6) وصف بُعد الاحتواء بالمعلومات (RI)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
RI ₁	3.95	1.008	79
RI ₂	3.89	1.011	77.8
RI ₃	3.85	1.113	77
RI ₄	3.81	1.096	76.2
RI ₅	3.84	1.087	76.8
المعدل			
المؤشر الكلي	3.868	1.063	77.36

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

الجدول (7) وصف بُعد الاحتواء بالمعرفة (KI)

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
KI ₁	3.84	1.061	76.8
KI ₂	3.95	1.013	79
KI ₃	3.93	1.080	78.6
KI ₄	3.94	1.092	78.8
KI ₅	4.00	.980	80
المعدل			
المؤشر الكلي	3.932	1.045	78.64

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

4.2.2. وصف متغير الاغناء الوظيفي (JE): كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كالآتي:

1. وصف بُعد تنوع المهارات (SV): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (8) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (SV₅– SV₁) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72.03%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (11.23%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.914) وانحراف معياري (1.055)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (78.28%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وعملياتها على تنوع المهارات في ممارسات الاغناء الوظيفي، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن تنوع المهارات يعد من مكونات الاغناء الوظيفي الأساسية والذي يمثل من أهم مصادر الحصول على المهارات المختلفة والمتنوعة المطلوبة التي يستخدمها العامل لانجاز مهام عمله المتعددة حتى يتمكن من انجاز وتحسين طرق عمله وهذا التنوع يجعل المهام تثير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافزا له.

4. وصف بُعد الاحتواء بالمعرفة (KI): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (7) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (KI₅– KI₁) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72.23%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (10.15%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.932) وانحراف معياري (1.045)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (78.64%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك ممارسات الاحتواء بالمعرفة. وتبين أن العبارة (KI₅) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (74.4%) وبوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.980) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (80%) مما يشير إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة يرون بأن إدارة المستشفى توفر من خلال التدريب والتطوير فرص للعاملين لتحقيق حياة مهنية أفضل وتقديم أداء أجدد. بينما كان للعبارة (KI₁) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (69.7%) وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.061)، والتي تشير إلى أن إدارة المستشفى تشرك العاملين في برامج التدريب المتخصص لتحسين قدراتهم المعرفية، وجاءت مستويات الاتفاق هذه بنسبة استجابة بلغت (76.8%).

3. وصف بُعد أهمية المهمة (TS): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (12) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات ($TS_5 - TS_1$) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.36%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (11.48%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.066)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (77.8%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وعملياتها على أهمية المهمة في الاغناء الوظيفي، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن أهمية المهمة يعد من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي تتضمن الدرجة التي يكون للوظيفة تأثير كبير على حياة أو عمل الأشخاص الآخرين، سواء في المستشفى أو في البيئة الخارجية لها.

الجدول (12) وصف بُعد أهمية المهمة (TS)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لعبارات
4	76.8	1.081	3.84	TS_1
3	77.8	1.057	3.89	TS_2
2	78.4	1.000	3.92	TS_3
1	79.8	1.049	3.99	TS_4
5	76.2	1.144	3.81	TS_5
	77.8	1.066	3.89	المعدل المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

4. وصف بُعد الاستقلالية الوظيفية (JA): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (10) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات ($JA_5 - JA_1$) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72.43%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (8.31%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.097)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (79%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وأنشطتها على ممارسات الاستقلالية الوظيفية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن الاستقلالية الوظيفية يعد من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي يمثل المؤشر للدرجة التي يشعر بها الأفراد بالمسؤولية الشخصية عن عملهم وحرية تقرير كيفية أداء مهامهم.

الجدول (8) وصف بُعد تنوع المهارات (SV)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	77.6	1.084	3.88	SV_1
2	78.6	1.024	3.93	SV_2
3	78	1.072	3.90	SV_3
5	77.4	1.076	3.87	SV_4
1	79.8	1.020	3.99	SV_5
	78.28	1.055	3.914	المعدل المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

2. وصف بُعد هوية المهمة (TI): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (9) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات ($TI_5 - TI_1$) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72.18%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (10.36%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.936) وانحراف معياري (1.051)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (78.72%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وعملياتها على هوية المهمة في ممارسات الاغناء الوظيفي، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن هوية المهمة يعد من المكونات الأساسية للاغناء الوظيفي والذي يمثل الدرجة التي تتطلب الوظيفة إتمام مهمة أو وظيفة كاملة ويحتاج العامل إلى رؤية النتيجة الملحوظة أو نتائج جهود العمل.

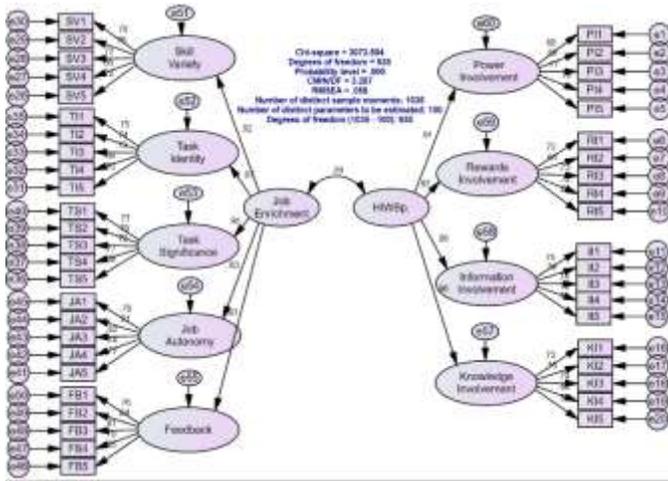
الجدول (9) وصف بُعد هوية المهمة (TI)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	79.2	1.028	3.96	TI_1
3	78.4	1.096	3.92	TI_2
1	81.6	.977	4.08	TI_3
5	76.6	1.109	3.83	TI_4
4	77.8	1.049	3.89	TI_5
	78.72	1.051	3.936	المعدل المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

4.3. تحليل علاقات الارتباط

قام الباحثان ببناء نموذج هيكلية يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) والاعناء الوظيفي (JE) كما يظهر في الشكل (2). نرى إن النموذج منسجم تماما مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. وإن المؤشرات المستخرجة لهذا النموذج بلغت قيمها على النحو الآتي: قيمة CMIN/DF (3.287)، قيمة RMSEA (0.058)، مستوى المعنوية (0.000)، قيمة (Chi-square) كلى سكوير (3073.594) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (123.342) عند درجة الحرية (935). لذلك فإن هذا النموذج مناسب لاختبار الفرضية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاعناء الوظيفي.



الشكل (2) النموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاعناء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24)

وتشير النتائج الواردة في الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) ومتغير الاعناء الوظيفي (JE). اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.889) وهي قيمة معنوية. وان القيمة الحرجة كانت اعلى من (1.96) مع انخفاض الأخطاء المعيارية S.E.، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين.

الجدول (10) وصف بُعد الاستقلالية الوظيفية (JA)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات
3	79	1.054	3.95	JA ₁
4	78.6	1.053	3.93	JA ₂
2	79.2	1.091	3.96	JA ₃
1	81	1.111	4.05	JA ₄
5	77.2	1.180	3.86	JA ₅
				المعدل
	79	1.097	3.95	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

5. وصف بُعد التغذية العكسية (FB): تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (11) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه عبارات (FB₅- FB₁) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72.11%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (11.44%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.954) وانحراف معياري (1.091)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (79.08%) إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تركز جهودها وأنشطتها على التغذية العكسية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء العاملين في العينة بأن التغذية العكسية يعدون من المكونات الأساسية للاعناء الوظيفي والذي يمثل معلومات موضوعية حول التقدم في المهام والأداء ويمكن أن تأتي من الوظيفة نفسها أو من المشرفين أو من المستفيدين أو من نظام المعلومات في المستشفى.

الجدول (11) وصف بُعد التغذية العكسية (FB)

الترتيب	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات
2	79.6	1.079	3.98	FB ₁
4	78.6	1.111	3.93	FB ₂
5	77.8	1.162	3.89	FB ₃
3	79.4	1.099	3.97	FB ₄
1	80	1.007	4.00	FB ₅
				المعدل
	79.08	1.091	3.954	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

الجدول (13) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) ومتغير الاغناء الوظيفي (JE)

ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP)				الاغناء الوظيفي (JE)
الاغناء بالمعرفة (KI)	المعلومات (II)	بالحوافز (RI)	بالسلطة (PI)	
.826	.784	.804	.803	قيم علاقات الارتباط R.
16.632	15.640	16.363	16.358	القيمة الحرجة C.R.
.030	.031	.030	.030	الخطأ المعياري S.E.
0.000	0.000	0.000	0.000	النسب المعنوية P. Value

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-24

واعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي، فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير التفاعلي ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) بأبعاده والمتغير التابع الاغناء الوظيفي (JE) كانت طردية وذات دلالات احصائية، وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) والاغناء الوظيفي (JE) وهذا يؤكد اهميتها الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان العراق على توفير ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) وتطبيقها في انشطتها ومهامها الاساسية المتعلقة بيئة اعمالهم والتي تسهم بدورها في تعزيز الاغناء الوظيفي (JE) العالي لهم. وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الاولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي).

4. اختبار فرضية التأثير:

ينص هذه الفرضية على أنه "يوجد تأثير موجب ومعنوي ذو دلالة معنوية إحصائية للممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وابعادها في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي". ولاختبار هذه الفرضية تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين والنتائج مبين في الشكل (4).



الشكل (4) تأثير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في الاغناء الوظيفي

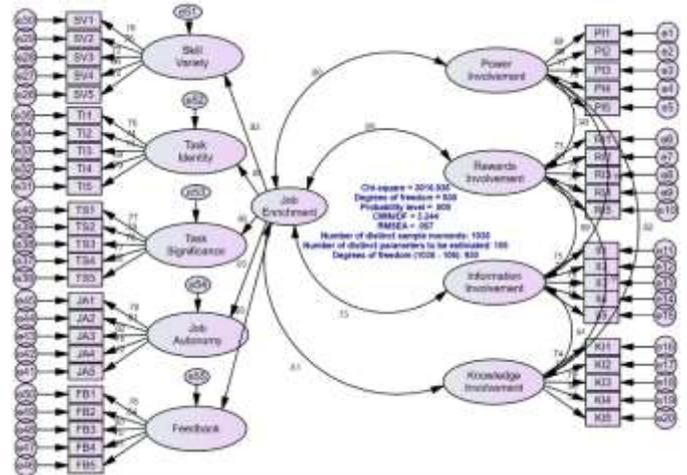
المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos v.24)

جدول (12) مسارات العلاقة بين متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي ومتغير الاغناء الوظيفي

النسبة المعنوية P.Value	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	Correlations R.	المسارات	
0.000	17.353	.028	0.889	الاغناء الوظيفي (JE)	ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-24)

ويوضح الشكل (3) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) ومتغير الاغناء الوظيفي (JE) على المستوى الجزئي. حيث يوضح الشكل بأن المؤشرات المستخرجة لهذا النموذج بلغت قيمها على النحو الآتي: قيمة CMIN/DF (3.244)، قيمة RMSEA (0.057)، القيمة المعنوية (0.000)، قيمة (Chi-square) كاي سكوير (3016.935) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (123.342) وان القيم منسجم تماما مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index.



الشكل (3) النموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي والاغناء الوظيفي

وقد اظهرت نتائج الجدول (13) على ان جميع القيم الحرجة كانت اعلى من (1.96) وعند مستوى المعنوية (0.01) مع انخفاض الأخطاء المعيارية S.E. وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) ومتغير الاغناء الوظيفي (JE). وان نتائج وقيم علاقات ارتباط ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) المتمثلة بكل من (الاغناء بالنفوذ والسلطة PI، الاحتواء بالمعلومات II، الاحتواء بالحوافز RI، والاحتواء بالمعرفة KI) في متغير الاغناء الوظيفي (JE) قد بلغ (0.803)، (0.804)، (0.748)، (0.826) وعلى التوالي.

كل من الاحتواء بالنفوذ والسلطة، الاحتواء بالعوائد، الاحتواء بالمعلومات، الاحتواء بالمعرفة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات الاغناء الوظيفي لها.

7. توصلت الدراسة من خلال نتائج التأثير إلى أن الاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة يستمد جزء كبير من خصائصه من ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وأبعاده والتي اعتمدها الدراسة الحالية، مما يدل على أنه كلما ارتكزت المستشفيات الخاصة المبحوثة على توظيف ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في ممارساتها كلما تمكنت تلك المستشفيات من تحسين مستويات الاغناء الوظيفي للمجموعة.

2.5. المقترحات:

1. تعزيز ابعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وضرورة تطبيقها في بيئة القطاع الصحي والقطاعات الاخرى والتي لها اثر ايجابي في تحقيق الاغناء الوظيفي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهيكل المستشفيات الخاصة عينة الدراسة بشكل خاص ومنظمات الاعمال بشكل عام.
2. إنشاء بيئة عمل تسهل التبادل المستمر للمعلومات بين الادارة والعاملين من خلال الآراء والأفكار والاقتراحات. حيث يصبح الإدارة على دراية بتوقعات العاملين حتى أثناء مشاركة المعلومات حول الأهداف والرسالة والمعايير الأخلاقية للمنظمة.
3. منح العاملين القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت لتحسين أداءهم، والعمل بشكل جماعي خلق نطاق عمل يسهل ميول العاملين للسيطرة على بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المناسبة وسلطة أكبر في المشاركة لاتخاذ القرارات.
4. التركيز على احتواء العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحفيز وتغذية مهارات العاملين من خلال تصميم الوظائف، وفرق حل المشكلات، والفرق الموجهة ذاتياً، ومشاركة العوائد، والتدريب التي تمكنهم من العمل بشكل مستقل والتي لها تأثير ايجابي على القدرات الاستيعابية للمنظمة.
5. بناء هيكل للحوافز يحث على الجهد التقديري المبذول من قبل العاملين، حيث ان الغرض من الحوافز هو زيادة تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي.
6. توفير مناخ عمل ايجابي وتوفير الاحتياجات العامة للعاملين من خلال ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وتعزيز دوافع العمل والعلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين وتلبية احتياجات العاملين من الاستقلالية والكفاءة والارتباط بالعمل.
7. التأكيد على دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر تطوير منظور للأداء العالي يرى فيه مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون أن الموارد البشرية نظام ضمن نظام أوسع لتنفيذ استراتيجية المنظمة لتحسين الأداء المنظمي والمالي والتشغيلي.

يوضح الشكل (4) تأثير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في الاغناء الوظيفي أذ يتضح من الشكل أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.791). وهذا يعني بأن متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي (HIWSP) قادر على تفسير ما نسبته (79.1%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الاغناء الوظيفي (JE)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (47.970) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وبالتالي قبول الفرضية الثانية والتي ينص على وجود تأثير موجب ومعنوي ذو دلالة معنوية إحصائية للممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وابعادها في الاغناء الوظيفي على المستوى الكلي.

5. الاستنتاجات والمقترحات

5.1. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بأن تطبيق أبعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في المستشفيات الخاصة المبحوثة من خلال وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تأتي بأهمية ترتيبية مختلفة تتصل بتحقيق متطلبات كل من بُعد الاحتواء بالعوائد، الاحتواء بالمعرفة، الاحتواء بالمعلومات، الاحتواء بالنفوذ والسلطة وعلى الترتيب.
2. تبين وجود اختلاف في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من ابعاد متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي، اذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بُعد الاحتواء بالعوائد ويعزى ذلك الى اعتماد إدارة المستشفى على الكفاءة والخبرة والاداء المتميز كمعايير لتحديد الحوافز والمكافآت والاعتراف بأداء العاملين حسب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.
3. دلت نتائج الاحصاء الوصفي على أن أفراد عينة الدراسة يرون على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق الاحتواء بالمعرفة وبمستويات جيدة ويتبرونها من أبعاد ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي، ويعزى ذلك الى توفير أن إدارة المستشفى من خلال التدريب والتطوير فرص للعاملين لتحقيق حياة مهنية أفضل واكتساب مكانة في المستشفى.
4. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بأن تطبيق أبعاد الاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة من خلال وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تأتي بأهمية ترتيبية مختلفة تتصل بتحقيق متطلبات كل من بُعد التغذية العكسية، الاستقلالية الوظيفية، هوية المهمة، تنوع المهارات، أهمية المهمة وعلى الترتيب.
5. تبين وجود اختلاف في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من ابعاد متغير الاغناء الوظيفي، اذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بُعد التغذية العكسية ويعزى ذلك الى استقبال إدارة المستشفى مقترحات المستفيدين والتعامل معها باهتمام كبير والتي تأتي من الوظائف نفسها أو من المشرفين أو من المرضى أو من نظام المعلومات في المستشفى.
6. تبين من خلال النتائج بوجود مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين أبعاد متغير ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي وبين متغير الاغناء الوظيفي في المستشفيات الخاصة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المستشفيات الخاصة المبحوثة على

8. التأكيد على استثمار الموارد البشرية وتطويرها بوصفها مورداً استراتيجياً يؤدي إلى تحقيق الأهداف على الأمد البعيد ويجعل المنظمات بشكل عام والمستشفيات المبحوثة بشكل خاص تعتمد على خبراتها ويحقق من خلالها نتائج فعالة.

المصادر:

أولاً_ المصادر العربية:

1. ابراهيم، نور خليل وسعد، خالد سلمان (2015) متطلبات ادارة المهوبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (86)، ص: 442-576.
2. بلقرع، فاطمة وبن يحيى، نجاة، وجوال، محمد السعيد. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة التنظيم والعمل، المجلد (9)، العدد (3)، ص: 102-119.
3. حسنية، قورين و ليلي، بن كحكع، نورة، الحاج علي (2018) أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية -جامعة معسكر- المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد (3)، العدد (2)، ص: 76-90.
4. الخياط، ماجد (2017) العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (31)، العدد (8)، ص: 1-30.
5. سعيد، عباس محمد حسين، & محمدي، امنة عبد الكريم. (2017). الاغناء الوظيفي وراس المال المعرفي وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر العدد 41 الفصل الرابع، ص: 244-280.
6. كززة، مخلوفي، والحبيب، ثابتي (2019). الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدرء المؤسسات التربوية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(3)، 64-82.
7. ناجي، هالة تركي والزبيدي، غني دحام (2020) الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية / دراسة حالة في شركة دبال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (26)، العدد (124)، ص: 77-92.

ثانياً_ المصادر الاجنبية:

أ. الرسائل والاطارح الجامعية:

1. Bakri, Z.A.(2015),The Impact of Job Enrichment on the Administrative Employees' Performance Case Study: The Islamic University- Gaza, thesis of Master in Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University- Gaza.
2. Kalikawe, V.G. (2020). Assessment of Influence of Job Enrichment on Employee Job Satisfaction among Local Government Authorities: A Case of Temeke Municipal Council, Tanzania. Master Dissertation of Science in Human Resource Management of Mzumbe University, Mzumbe: Tanzania.

ب. البحوث والمجلات:

1. Ali, S. H. (2020). Organizational justice as a moderating factor between job enrichment and work motivation. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(4), 143-153.
2. Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2020). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and

- high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
3. Andries, J., Lambey, L., & Tumiwa, J. R. (2017). A Comparative Study Of Job Enrichment Between Male And Female In Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3).
4. Asl, I.M., Nazari, A. & Raadabadi, M. (2015) Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asian Social Science*. 11(18): 108-115.
5. Azeez, R.O., & Abimbola, M.M. (2016). Job enrichment and work-related attitudes of non-academic staff of selected public universities in Lagos State. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 89-104.
6. Benna, T.M., Brahmasari, I.A., Nugroho, R., (2017). The effect of job enrichment, self efficacy and organizational commitment on job satisfaction and performance of civil servants of departmen of health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*. 6(2): 49-64.
7. BinBakr, M.B., & Ahmed, E.I. (2018). High-involvement work processes and organizational commitment of female faculty in Saudi Arabia. *International Journal of Leadership in Education*. DOI: 10.1080/13603124.2018.1529819
8. Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
9. Boxall, P., & Winterton, J. (2018). Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 27-47.
10. Boxall, P., Huo, M.L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in personnel and human resources management*. Vol. 37: 1–52. doi:10.1108/S0742-730120190000037002
11. Choudhary, S. (2016). Job Enrichment: A tool for Employee Motivation. *International Journal of Applied Research*, 2(5). 1020-1024.
12. Divya, S., Pujar, S.R., & Sangeetha, K. (2016) Job Enrichment and Its Impact on Employee Performance in It Industry. *Asia Pacific Journal of Research*. 1(24): 162-169.
13. Drewery, D. (2019). Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers. *Managing Sport and Leisure*. 24(6): 387–399.
14. Ezenduka, P. N., Nwaneri, A. C., Ndie, E. C., & Ude, C. C. (2016). Assessment of nurses perception of the use of job enrichment as motivator by the nurse manager at Enugu State university teaching hospital, Parklane. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 8(6), 62–65.
15. Ghadhban, S.Q., Abbas, R.A., and Sabit, S.H. (2020). Job Enrichment and Its Influence in Organizational Cynicism among Workers in Iraqi Youth and Sport Forums. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24(8): 14890- 14897.
16. Ha, J.C., & Lee, J.W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. PP: 1-17.

31. Sharma, D. and Raval, B. (2015) Impact of Job Enrichment on 17. Employee's Turnover in Vodafone, *International Journal of Science and Research*, 5(9): 455-458.
32. Shin, S.J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. 18. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 260–285. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1137612>
33. Sushil, S. (2014). Job enrichment as determinant of employee engagement. *Review of HRM*, Vol. 3, 140-146.
34. Teuber, A.T. (2019). Employee motivation profile for job 19. enrichment. *Journal of Applied Leadership and Management*, 7, 1-18.
35. Törnroos, M., Salin, D., & Hanson, L.M. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing 20. relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386-405. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1801887>
36. Uduji, J.I. (2013). Job enrichment: a panacea to the problem of 21. the demotivated marketing executives in the banking industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(13): 99-106.
37. Wardhani, K.A.A.I., & Adnyani, I.G.A.D. (2021) Job 22. Enrichment, Job Satisfaction, and Organizational Commitments at Harper Kuta Hotel. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 5(3): 309-315.
38. Wickramasinghe, V., & Gamage, A. (2011). High-involvement work practices, quality results, and the role of HR function: An exploratory study of manufacturing firms in Sri Lanka. *The TQM Journal*. 23(5): 516 - 530. <http://dx.doi.org/10.1108/17542731111157626>
39. Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2011). Putting employee involvement in context: A cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work 25. systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3462-3476. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.561016>
26. الكتب:
1. Armstrong, M. (2014) Armstrong's Handbook of Human Resource Management, 13th Edition. British Library Cataloguing-in-Publication Data.
2. Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An introduction to organizational behavior*. 1st ed. Creative Commons.
3. Furnham, A. (2012). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. 2nd edition. Psychology press.
4. Hegar, K. W. (2012). *Modern human relations at work*. Cengage Learning.
5. Landy, F.J., & Conte, J.M. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. 6th edition. John Wiley & Sons. Medford. USA.
6. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th edition, McGraw-Hill/Irwin.
7. Miner, J.B. (2007). *Organizational behavior 4: From theory to practice*. Routledge. New York. USA.
8. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B.A., & Wright, P.M. (2018). *Fundamentals of human resource management*. 7th edition. McGraw-Hill Education. New York. USA.
- Hamdan, A.K., Khaleel, S.I., and Kamil, L.A. (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations, *Journal for Advancement of Marketing Education*, 28(7): 1-12.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: A time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821–835. <https://doi.org/10.1002/hrm.21803>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: A time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821–835. <https://doi.org/10.1002/hrm.21803>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X.Y. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in Chinese hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68.
- Loghmani, M., Taylor T., & Ramzaninejad, R. (2017) Job characteristics and psychological states of football referees: implications for job enrichment, *Managing Sport and Leisure*, 22:5, 342-357.
- Mac-Ozigbo, A. & Ogohi, C.D. (2020) Effect of Job Enrichment on Employee Performance. *International Journal of Research Science & Management*. 7(5): 33-40
- Marta, I.A., Supartha, W.G., Dewi, G.A., Wibawa, M.A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8(1): 1031–1040 1031
- Mohamed, F.R. (2015) Relationship among Job Involvement, Job Enrichment, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*. 3(5): 120-129.
- Nasir, J., Ibrahim, R M., Sarwar, M.A., Sabir, R.I., & Nawaz, F. (2020). Impact of High Involvement Work Practices on Employee Performances In Health Sector, Pakistan. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 22-32.
- Nzewi, H.N., Chiekezie, O.M., Ekene, O., Raphael, A.E., and Ebuka, A. A. (2017). Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2(4): 330-337.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Parida, S.D., & Brown, K. (2015) Effect of High Involvement Work System on Green HRM: A conceptual paper on engaging employees in Environment Management. Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference, 2-4 December, 2015.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2020). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*. October, 2020.
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308-316.

9. Prakken, B. (2000). Information, organization and information systems design: An integrated approach to information problems. Springer Science & Business Media, Essex, USA.
10. Riggio, R. E. (2017). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Routledge New York: USA.

theoretical framework for the study concepts and variables. The researchers used the questionnaire as a tool for collecting primary data from the study sample of (683) individuals taken from the study population represented by workers in (44) private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq. The SPSS 24 statistical program was relied on to perform the required statistical analyzes such as finding frequencies, mean values, and standard deviations for the dimensions of the study variables, and testing the research hypotheses represented by correlation and influence using the AMOS 24 program. The study reached a set of conclusions, including the existence of a direct correlation with statistical significance and a positive effect between the study variables in the surveyed hospitals from the perspective of their staff. The study presented a set of recommendations, the most important of which is to enhance the dimensions of the practices of high containment work systems and the need to apply them in the environment of the health sector and other sectors. Which have a positive impact in achieving job enrichment and in line with the nature, cultures and structures of private hospitals, the study sample in particular, and business organizations in general.

Keywords: High-Involvement Work Systems Practices, job enrichment, private hospitals, and Kurdistan Region of Iraq.

High-Involvement Work Systems Practices and their role in achieving job enrichment

An analytical study of the views of a sample of
employees in private hospitals in the Kurdistan Region-
Iraq

¹Zana Majed Sadq
²Daroon Faridun Abdulla

¹Department of Business Administration, Faculty of
Humanities and Social Sciences, Koya University, Kurdistan
Region of Iraq

²Department of Business Administration, College of
Administration and Economics, University of Sulaymaniyah,
Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq

Abstract:

The current study aims to determine the relationship and impact between High-Involvement Work Systems Practices and the achievement of job enrichment. The descriptive analytical approach adopted to determine the