

إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية)

إعداد

د/سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص:

هدف البحث الحالي وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٩٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وكانت أهم استجابات غالبية أعضاء هيئة التدريس كالتالي:

- غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلياتهم حيث تبين أن هناك قصور وضعف في توفير فرص التزقي، وقصور في توفر أدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة، كما وجد أن لديهم رغبة في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية. مع ضعف في تحقق شعور السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مع غياب الاهتمام المؤسسي بقياس مستوى السعادة لدي أعضائها، حيث لا تهتم تطبيق سياسات وبرامج تحقق السعادة المؤسسية لأفرادها، كما أنها لا تلبى احتياجاتهم المختلفة. بالإضافة لوجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ما بين إدارة الاحتواء العالي وتحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس .

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي - السعادة المؤسسية - أعضاء هيئة التدريس - دراسة تحليلية.

High-Involvement Management as an approach to achieve the Organizational Happiness of staff at Zagazig University (analytical study)

Summary:

The aim of the current research is to develop a proposed scenario to achieve Organizational happiness at Zagazig University through the practices of the approach to the administration of High-Involvement Management:

- Absence of high containment management practices in their colleges, as it was found that there are shortcomings and weaknesses in providing opportunities for promotion, and shortcomings in the availability of modern communication tools, technologies and programs, and they were also found to have a desire to leave the university institution. With a weakness in achieving a sense of Organizational Happiness among faculty members at the university, with the absence of institutional interest in measuring the level of happiness among its members, as it does not care about implementing policies and programs that achieve Organizational Happiness for its members, nor does it meet their different needs. In addition to the existence of a positive and statistically significant correlation at the level (0.01) between High-Involvement Management and the achievement of Organizational Happiness among faculty members at Zagazig University.

Key Words : High-Involvement Management - Organizational Happiness - staff at Zagazig University- analytical study.

المقدمة

أصبحت البيئة شديدة التنافسية هي الصفة الغالبة على محيط أى مؤسسة في هذا اليوم، مما جعلها تشكل أحد الأهداف الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات الكبيرة لكافة المؤسسات، وبات العنصر البشري يشكل أحد أهم مقوماتها، وأساساً لنجاحها واستدامتها بل وتميزها.

ومن ثم فالعاملون في أي مؤسسة هم الركيزة الأساسية في نجاحها وتقدمها، وذلك لما يملكونه من قدرات فكرية ومهارات شخصية وما يتمتعون به من رغبة في العمل، لذا وجب على المؤسسات التركيز في جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين من خلال اتباع سياسات وممارسات من شأنها أن تعزز من سعادتهم المؤسسية والتي من شأنها تعد حافزا لهم لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وفعالية، ومن ثم اكتساب الميزة التنافسية بل والريادة.

ومن منطلق أن تحقيق السعادة يؤدي إلى النجاح في كل مجالات الحياة البشرية، وعلى وجه الخصوص في الوظائف والمهن والمؤسسات، فالأفراد السعداء أفضل النتائج، ويحصلون على نقاط أعلى في تقييم أدائهم وعلى أجور أعلى، كما أنهم يتمتعون بمزيد من الأمن الوظيفي ونقل عطائهم المرضية أو يزيد احتمال ابتعادهم عن العادات السيئة التي تضر بصحتهم (Achor, 2011, 36,37).

وقد ظهر الاهتمام الكبير بتحقيق السعادة المؤسسية، لما لها من أثر بارز على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات. من منطلق العلاقة بين سعادة الفرد والإنتاجية في مكان العمل. فهناك إجماع أن الموظف السعيد سيصبح موظفاً منتجاً (Joo, 2017, 206 & Abualoush, 2017, 95).

بالإضافة لهذا تسعى السعادة المؤسسية إلى تقديم خدمات تفوق التوقعات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة. فتتقلص مستويات دوران العمل، والنفقات الإدارية، ويرفع من مستويات إنتاجية العاملين، ورفع مستوى أداء المؤسسة ككل (إخلاص، ٢٠١٧، ٤).

فقد خلصت دراسات أخرى أن مجرد تبني مفهوم السعادة المؤسسية كنهج مؤسسي، ينعكس إيجاباً بشكل تلقائي على المؤسسة ككل، ويصبح الأفراد أكثر إنتاجية، ولديهم مستوى أعلى من الاستعداد لتقديم أكثر مما يفترض بهم تقديمه، والمساهمة في بقاء ونجاح مؤسستهم (Obeidat, 2018, 258, Shaffer, 2016, 113& Adnan, 2019, 99) ومن ثم أصبحت المؤسسات أكثر حاجة الى تحقيق السعادة المؤسسية، فتولت الدراسات لبحث كيفية تحقيقها، وقد توصلت دراسات للعلاقة بين ممارسات العمل عالية المشاركة *High Involvement Work Practices (HIWPs)* وتأثيرها على تحقيق السعادة المؤسسية، وتوصل العديد منها للتأثيرات الإيجابية الكبيرة على تحقيق السعادة المؤسسية من خلال اتباع ممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء العالي. (Julian, 2018) الأمر الذي دفع الكثير من المؤسسات الى تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تمثلت في تدريب وتطوير العاملين وتمكينهم وإشراكهم في تحقيق الأهداف كأحد مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق مستوى عال من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم بالإضافة لإكسابهم دوافع، ومهارات، وطموحات تجعل منهم قوى بشرية مؤهلة وقادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة (Leffakis, 2009).

ويتكون مدخل إدارة الاحتواء العالي من مجموعة ممارسات مرتبطة بالموارد البشري والتي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من السعادة المؤسسية ومن ثم ارتفاع مستوى الأداء نتيجة حالة الانسجام ما بين هذه الممارسات لذا فإنها تمتلك مجموعة تأثيرات ايجابية على أداء المؤسسة، وتدني معدلات دوران العاملين والغياب مع ارتفاع الرضا الوظيفي والعاطفة والالتزام، الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية. (Boxall, 2021)

ومن ثم فتولت الدراسات التي أكدت على أن مدخل إدارة الاحتواء العالي-المشاركة العالية لإدارة الموارد البشرية- *the high-involvement management (HRM)* يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات والموظفين والمجتمعات من خلال تعزيز تحفيز وتمكين أكثر للموظفين وإنتاج يمتاز بالجودة مع تأصيل الابتكار داخل المؤسسة

(Boxall, 2021). كما يسهم في منح الموظفين مزيداً من حرية التصرف في العمل و تعزيز رضاهم وسعادتهم المؤسسية (Böckerman, 2015). بالإضافة لارتفاع جودة الأداء وخلق ثقافة تنظيميه ومناخ عام بالمؤسسة يمتاز بالجودة وارتفاع معدل الرضا الوظيفي والسعادة والرفاه المؤسسي (Peutere, 2020). كما توصلت دراسات لتأثيرات إيجابية كبيرة على صحة الموظف وسعادته ورفاهيته الشخصية والبدنية (Färber, 2018, Vanhala, 2009).

وإجمالاً يعد تحقيق السعادة المؤسسية على ضوء ممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء هو ميزة تنافسية للمؤسسات التي ترغب في النجاح من خلال وجود موظفين سعداء وملتزمين. ويلاحظ أنه يثري حياة الموظفين العملية من خلال تقديم قدر أكبر من الاستقلالية، والمزيد من التحفيز الذهني، والتفاعل الاجتماعي القائم على العمل الفريق، والشعور المتزايد بالإنجاز، مما يسهم في تحسين رفاهيتهم، كما تؤثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على رفاهية الفرد الجسدية العقلية والعاطفية، فعندما يتمتع الفرد بالاستقلالية الوظيفية، يمكنه الانطلاق نحو الابتكارات في ممارسات عمله اليومية (Böckerman, 2012). وتوصلت دراسة أخرى أن منح الموظفين مزيداً من حرية التصرف في العمل يؤدي إلى تعزيز رضاهم ورفاههم المؤسسي (Böckerman, 2015). وانطلاقاً من كون ممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء العالي ذات انعكاسات إيجابية نحو تحقيق وتعزيز السعادة المؤسسية والتي بدورها تعد دوافع تحفيزية لدى الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وأداء عاليين. من هنا اعتبر مدخل الاحتواء العالي من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء والباحثون في مجال الإدارة بتناوله بشكل واسع .

وبناء عليه أصبح مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي أحد المفاهيم الملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة والتي تحيط بمؤسسات التعليم الجامعي. وهنا يمكن اعتباره أحد أهم المداخل المتاحة لتحسين جودة بيئة العمل الجامعي، فعند تنفيذ ممارساته يصبح العمل نفسه أكثر تحفيزاً وإرضاءً وتعزيزاً للمشاركة (Boxall, 2021, 15).

وبالتالى نبعت فكرة البحث الحالي بالاعتماد على ممارسات إدارة الاحتواء العالي بمثابة مدخل وأداة تنافسية لازمة لمؤسسات التعليم الجامعى لتحقيق الشعور بالرفاهية والرضا وتحقيقاً للسعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس نظراً لدورهم المحورى في نجاح منظومة التعليم الجامعى. مما يتطلب أن ينمو لديهم الشعور برابطة قوية تجاه المؤسسة الجامعية التى ينتمون إليها وتسرى حالة من الاندماج العاطفى والفكرى إلى الحد الذى يعتبر فيه العضو نفسه مسؤولاً وملتزماً بإنجاحها، سعياً نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية التى ينتمى إليها.

مشكلة البحث:

باستقراء واقع مؤسسات التعليم الجامعى يمكن ملاحظة أنها تعاني من مشكلات متنوعة تقلل من فعاليتها في تحقيق السعادة المؤسسية وذلك راجعاً لقصور وخلل في تطبيق ممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء العالي. ويتضح ذلك على النحو التالي :

(١) ضعف المصادقية (الثقة التنظيمية)

المركزية في صنع القرار الجامعى مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة حيث تتم بطريقة فوقية في المجالس العليا. مما ترتب عليه "تدني الثقة في أهداف الإدارة العليا بالجامعة وفي قراراتها، فضلاً عن وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي يتبناها الأعضاء والجامعة" (السيدة، ٢٠١٣، ٤٥٢). ومع غياب الثقافة المستقبلية، وانتشار الفكر التقليدى الجامد البعيد عن التخطيط والمستقبل بل تعتبر الجامعة أن الرؤية المستقبلية ترفاً فكرياً. ويغيب عنها فكرة اكتساب الميزة التنافسية(عزة، ٢٠١٤، ١٥). إهمال تعزيز روح التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية، وعدم توظيف قدرات كل عضو، وضعف تحفيزهم على النشر والبحث العلمي (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٣٦، ٣٧). مع تدخل الجوانب الشخصية فى بعض قرارات القيادات، مما تسبب في انخفاض مستوى الثقة بين الجامعة وأعضائها (أشرف، ٢٠١٢، ٢٥٥، ٢٥٦). مما ساهم في ضعف الشعور بالسعادة المؤسسية.

٢) ضعف الاحترام والدعم

في دراسة عبر أعضاء هيئة التدريس عن أهم المشكلات المعوقة لهم (من وجهة نظرهم) ممثلة في ضعف وتقصير في (التقدير المعنوي المناسب ونظم الحوافز، النواحي المادية الكافية، الأساليب العقيمة في الترقى) (أميمة، ٢٠١٧، ١٢١، ١٢٢). بالإضافة لضعف الاهتمام بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس. مما ترتب عليه أن معظم أعضاء هيئة التدريس جل تفكيرهم ينصرف للبحث عن موارد بديلة، مما يؤثر سلبًا على أدائهم و إنتاجهم العلمي والفكري (سعيد، ٢٠١٤، ٢٧). ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس للحصول على مشروعات من الجهات الممولة للبحث العلمي، نظرا لضعف الحوافز المشجعة للتميز وغياب الفرق البحثية (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، ٣١).

٣) ضعف في تحقيق العدالة

يتمثل في وجود تفاوت في أسلوب التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، هذا فضلاً عن عدم توافر الفرص العادلة للمشاركة في المؤتمرات والندوات (أميمة، ٢٠١٧، ١٢١، ١٢٢). ومع ازدياد الأعباء الملقاة على عاتقهم، وذلك لسد العجز القائم بالجامعات، قلة وجود حوافز تشجيعية (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٤).

٤) ضعف شعور الفخر والانتماء للجامعة

تسبب ضعف مكانة الجامعة في المجتمع وافتقادها لهويتها التي عرفت بها، إلى حد يصل إلى الزعم بأنها فقدت جانبًا كبيرًا من دورها القيادي في المجتمع (أسماء وآخرون، ٢٠١٣، ٩٩). وفي ظل الأوضاع السابقة لجأ أعضاء هيئة التدريس للسفر للعمل في جامعات عربية لتحسين أوضاعهم، والبعض يهاجر (أحمد، ٢٠٠٨، ٣٥)، كما أن نسبة عدم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تصل إلى ٥٣% تقريبًا (أميمة، ٢٠١٧، ١٢١، ١٢٢). مما تسبب في انخفاض مستوى الشعور بالانتماء والفخر للجامعة (ج م ع، معهد التخطيط القومي بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ن. ٢٠١٠، ٧٠).

٥) ضعف علاقات الألفة الاجتماعية

لا يعمل المناخ المؤسسي الجامعي ضمن القيم الجامعية كالتنمية المهنية الشاملة، العمل الفريقي والتعلم المستمر، والتحسين المستمر، والعمل حول رؤية مشتركة ومعلنه (مجدى، صفاء، ٢٠١٤، ٨٩). في ظل غياب المناخ التنظيمي الداعم للإبداع والتجريب، وعلاقات شخصية وعدائية واتجاهات سلبية لدى البعض (شعبان، ٢٠١٤، ٢٧٦، ٢٧٧). علاوة على سيادة حالة من الانعزالية والتباعد ومن ثم ينذر وجود حالات الإبداع والابتكار (انجي، ٢٠١٦، ٤٣٧)، مع غياب نظام فعال للتحفيز وضعف الإمكانيات المادية، والعلاقة غير الطيبة- في كثير من الأحيان- بالتأكيد يسهم هذا في ضعف الشعور بالألفة والسعادة لديهم.

وعلى مستوى جامعة الزقازيق، رصدت دراسات عدة نقاط ضعف وسلبيات تسببت في ضعف الشعور بالسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس ناتجة عن ضعف في ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، ومنها:

تعانى الجامعة من ضعف في تهيئة المناخ المؤسسي المشجع على الإبداع والابتكار، والبيروقراطية والمركزية وضعف المشاركة في صنع القرارات، مع ضعف في تفعيل الميثاق الأخلاقي وقصور في تحقيق العدالة والثقة والشفافية والمحاسبية، وضعف في قياس مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وضعف اتخاذ إجراءات داعمه له (سعيد، ٢٠١٠، ٣٨٨-٣٩٣).

بالإضافة لانتشار الشعور بالإحباط لكثير من أعضاء هيئة التدريس نتيجة أنهم لا ينالون الدعم المادى والمعنوى نفسه الذى تتناله مؤسسات وفئات عديدة في المجتمع مما ينعكس على ولائهم وارتباطهم التنظيمى بالجامعة (محمد، ٢٠١٦، ٣٠٨).

كما توصلت دراسة بجامعة الزقازيق لضعف الاداء الوظيفى لكثير من القيادات مما تسبب في ضعف الثقة بين المتعاملين معهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، في ظل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (شكرى، ٢٠١٣، ٥). مع انتشار الخوف من النقد وفقدان الثقة في النفس بالإضافة لضعف الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات نتيجة عدم تلبية رغباتهم (محمد، ٢٠٢٠، ٩٨). وضعف تطبيق العدالة فمعيار توزيع الأعمال يتم بناء على الأقدمية وليس على الكفاءة والخبرة، فينمو اتجاه سلبي نحو الجامعة (محمد، محمد، ٢٠١٣، ٤٣٦). إضافة لضعف الهوية والثقة التنظيمية

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق حيث يعتبرون أن مشكلات جامعتهم لا تمسهم بشكل شخصي، وضعف في تطابق القيم الشخصية مع قيم الجامعة، بالإضافة لضعف في شعور الولاء والاعتزاز والفخر لكونه ينتمي للمؤسسة الجامعية (سهام، ٢٠١٩، ٨٠).

ومؤخرا توصلت دراسات أخرى لضعف السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق راجعا لضعف ممارسات الإدارة بالاحتواء العالى، والتي تمثلت أعراضها فى التالى:

- قصور فى دعم رأس المال النفسى لأعضاء هيئة التدريس، مع إهمال الحوافز التشجيعية للمتميزين وتقدير جهودهم، ضعف فى فرص المشاركة الحقيقية فى صنع القرار، غياب العدالة عند توزيع المهام والمسئوليات، غياب المناخ الداعم للإبداع والابتكار، والاستمتاع النفسى والرضا، إهمال واضح من قبل القيادات للروح المعنوية والنفسية والإنسانية لعضو هيئة التدريس مما ساهم فى الوضع المتردى لأساتذة الجامعات (محمد، ٢٠٢٠، ٩٨-١٠٠).

- قصور وضعف فى تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية مع إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة، قصور فى توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات الجديدة فى مجال العمل، ضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة داخليا وخارجيا. قصور فى بعد التوجه الاستراتيجى لدى القيادات بجامعة الزقازيق، مع إهمال الإنصات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، وضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين. والقصور فى توظيف التكنولوجيا فى مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، وقصور فى إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخليا وخارجيا، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات فى خدماتها، قصور فى رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر (سهام، ٢٠٢١، ٩٠، ٩١).

ومن منطلق أن بيئة العمل المؤسسية السعيدة والجاذبة للأفراد قائمة على المكان الذي يشعر فيه الفرد بالثقة والفخر والسعادة مع الأشخاص الذى يعمل معهم، حيث تنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة والاحترام الذي يشعرون به خلال التعامل معهم، والمساواة التي يتوقعون أن يعاملوا بها، ودرجة الفخر، ومستويات التواصل الفعال وشعور الصداقة الحقيقية فى المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق، يحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على
ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

ويمكن الإجابة على السؤال الرئيس السابق في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الاحتواء العالي والسعادة المؤسسية،
والعلاقة بينهما، في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة
التدريس على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في
مصر (دراسة وثائقية)؟
- ٣- ما واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على
ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما التصور المقترح لتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة
الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى: "تحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس
بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي".

- ولكى يتم تحقيق الهدف الرئيس، يتطلب ذلك تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الاحتواء العالي والسعادة
المؤسسية، والعلاقة بينهما، في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - ٢- الكشف عن الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء
هيئة التدريس على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في
مصر (دراسة وثائقية).
 - ٣- الكشف عن واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة
الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي (من وجهة نظر عينة
البحث).
 - ٤- التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس
بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي.

أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته مما قد يترتب عليها من مساهمات ذات نفع على الصعيدين العلمي والعملي، فعلى الصعيد العلمي من أهمية موضوعه، حيث تحظى المتغيرات محل الدراسة (الإدارة بالاحتواء العالي، السعادة المؤسسية) بكونهما متغيرات حديثة نسبياً على الصعيد البحثي، ومن ثم يقدم البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- كما تتضح أهمية مدخل الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية، وفي مواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال تبني أفضل الأساليب الإدارية. ليفتح آفاقاً جديدة للباحثين.
- أما على الجانب التطبيقي تفيد دراسة مدخل الإدارة بالاحتواء العالي في وضع إجراءات عملية لتحقيق السعادة المؤسسية، وظهور نتائج إيجابية على الجانب الفردي والمؤسسي.
- كما تنطلق أهمية البحث من الدور الجوهرى لعضو هيئة التدريس بالجامعة فلا يمكن إصلاح أحوال التعليم الجامعى إلا بتطوير أدائه وتحفيزه وتشجيعه وزيادة ثقته ومشاركاته وشعوره بالسعادة المؤسسية.
- وتكمن أهمية البحث في كونه يقدم إجراءات للقيادات والمسؤولين في المؤسسات الجامعية عن علاقة إدارة الاحتواء العالي بتحقيق بيئة العمل السعيدة ويرتقي بجودة الحياة ودورها في رفع أداء عضو هيئة التدريس بما يتلاءم مع تحقيق جودة الحياة المنبثقة من رؤية ٢٠٣٠.
- ومن الممكن أن تساعد نتائج هذا البحث صانعو السياسة التعليمية ومتخذى القرار والقيادات المؤسسية على كافة المستويات في معرفة المعايير التي يوجد بها انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والسعادة المؤسسية، وبالتالي وضع سياسات من شأنها أن ترفع من نسبة الرضا الوظيفي والسعادة المؤسسية، من خلال الاستفادة من الممارسات والإجراءات المقترحة في تحسين ظروف العمل في المؤسسات الجامعية، ومن ثم تحقيق التميز والريادة.

مصطلحات البحث

(١) السعادة المؤسسية: Organizational Happiness

السعادة مشتقة من فعل (سعد)، أي فرح واستبشر، وهو نقيض شقي، ويشتق من الجذر اللغوي (سعد) ثلاثة مفاهيم لها نفس المعنى وهي: الساعد والسعدان والسعد، فلفظ الساعد يدل أولاً، على ساعد الإنسان أو الطير أو القبيلة، فساعد الإنسان ذراعاه، وساعدا الطائر جناحاه، وساعد القبيلة رئيسها (محمد بن مكرم، ٢١٠، ١٩٦١، فوزية، ٢٠١٦، ٣٠). ويقال أن "سعد يسعد سعداً وسعادة فهو سعيد أي: نال الخير، والجمع سعادة" (أحمد بن فارس، ١٩٧٩، ٥٦٧). وتعد لفظ مشتق من سعد وأسعد، تقول سعد يسعد سعادة والجمع سعادة. وهي عند ابن منظور تعني اليُمن (علي، ٢٠١٨، ٨٨). كما في مختار الصحاح السعادة من "السَّعدُ: أي اليُمن، وهو نقيض النُّحس ومنه السعادة هي خلاف الشقاوة" (<https://www.maajim.com/dictionary>). كما عرفت السعادة "بمعاونة الأمور الإلهية للإنسان على نيل الخير ويضادها الشقاوة" (علي، ٢٠١٨، ٨٨). ويفهم من الدلالات اللغوية أن السعادة اسم جميل محبب إلى النفس يحمل معنى: الرضا والبركة واليمن والإشباع والعمل والتعاون. وإجمالاً يتضح أن كلمة السعادة مشتقة من كلمة (سعد) أصل يدل على خير وسرور خلاف النحس، والسعد بمعنى اليمن في الأمر، أي فرح واستبشر.

ومن أحد أكثر التعريفات استخداماً للسعادة هو ذلك الذي ينص على أن السعادة هي "رضا دائم عن الحياة" (Espasandín, 2021, 614). كما أن السعادة "نسبة عالية من المشاعر الإيجابية إلى السلبية". لذلك فإن السعادة تعبر عن "الحالة العاطفية والنفسية الإيجابية" (Uchida, 2004, 239).

في حين يعتبر البعض أن السعادة تجربة ذاتية (Wright, 2005, 223)، بمعنى أن الناس يعتبرون سعادة إلى الحد الذي يؤمنون به/ يرون أنفسهم سعادة. ومن ثم فالسعادة تتضمن نوعاً من الحكم على إيجابيات وسلبيات الحياة. كما يعرفها إبراهيم الفقي بأنها "الشعور النفسي بالرضا، والذي ينبعث من داخل الإنسان ولا يأتي من الخارج" (إبراهيم، ٢٠١٧، ٧٢). بمعنى أنها تعبر عن الشعور

بالرضا والبهجة والطمأنينة وتحقيق الذات، وبناء عليّة فالإنسان يمكنه أن يتحكم في كل ما يحدث له.

ويتضح أن السعادة تستخدم للإشارة إلى أي شيء يريده الشخص، وما يولد مشاعر إيجابية في داخله، كما تستخدم للتعبير عن مجموعة من العوامل العاطفية والأخلاقية والتقديرية المرتبطة ببعضها البعض (Schultz, 2017).

وبصفة خاصة يقال أن السعادة في العمل تشير إلى مشاعر المتعة والتجارب العاطفية الإيجابية الجيدة والرضا والشعور بأن الحياة المهنية لها معنى (Espasandín, 2021, 614).

في حين تعد السعادة المؤسسية عبارة عن مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لدى المؤسسة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد المادية والمعنوية (Weimann, 2015). كما أشار تعريف آخر أن السعادة المؤسسية عبارة عن مدخل إداري استراتيجي في مجال الموارد البشرية يهتم بتطوير وتنمية الفرد والمؤسسة على المستويين الشخصي والتنظيمي، بما يسمح بتحقيق السعادة في العمل (Díaz, 2018,0).

في حين عرفت سعادة الفرد في عمله بأنها: قرار شخصي يتخذه الفرد، حين يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وحالة من الاندماج العاطفي والفكري، ويعتبر نفسه مسؤولاً وملتزماً بإنجاحها، وذلك في ضوء سياسات المؤسسة وممارساتها ونظرتها تجاه أفرادها. فكلما حرصت المؤسسة على ساعاتهم، ازداد حماسهم، واهتمامهم بالعمل، ورغبتهم في الإنتاج، وولائهم للمؤسسة، وتحليلهم بالطاقة الإنتاجية، ومن ثم زيادة مستوى الأداء ككل (Spruk, 2016, 659-712).

ومما سبق يتضح أن السعادة المؤسسية عبارة عن شعور داخلي يظهر كـ: "حالة من الاندماج العاطفي والفكري لعضو هيئة التدريس ومن مؤشرات الرضا والتفاؤل والفرحة والبهجة والتي يعتبر فيها نفسه مسؤولاً وملتزماً أمام المؤسسة التي يعمل بها؛ إذ أنها تجعله يعمل برضا وسعادة، في ضوء سياسات وممارسات المؤسسة ومواقفها، فينمو داخله شعور الرضا والحب والرغبة والولاء لها" مما يسهم في رفع مستوى أداء المؤسسة ككل، وبالتالي تتحقق أهدافها وتحظى بالميزة التنافسية بين المؤسسات المناظرة.

٢) إدارة الاحتواء العالي : High-Involvement Management (HIM) عرفت وزارة العمل الأمريكية إدارة الاحتواء العالي على أنها "أنظمة الممارسات المتعاضدة التي تخلق طرقاً متعددة لتطوير مهارات العمال، لمواءمة الأفراد والأهداف التنظيمية ومشاركة المعلومات الحاسمة لحل المشكلات" (US Department of Labor, 1993). كما أنها توجه إداري "يشجع على قدر أكبر من النشاط والمرونة والتعاون" من جانب العمال (Peutere, 2022, 853). كما يؤكد على العمل مع الآخرين والتطوير المستمر للعمل في المؤسسة.

ويطلق عليه البعض نظام من الممارسات لتحقيق التآزر الإيجابي في كيفية إدارة العمل والأفراد معاً (Boxall, 2021, 2). بمعنى أنها تتضمن ممارسات مصممة لتعزيز شعور الموظفين بها بالمشاركة في عملهم، والتزامهم تجاه المؤسسة الأوسع، وذلك سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء مؤسستهم (Böckerman, 2012, 662).

كما تعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من المبادرات محددة النتائج والتي تعزز من ربحية المؤسسات وبقائها، وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في مواقع عملهم (Gollan, 2005, 18,33). وفي نفس الاتجاه أشار (Singh, 2012, 180) أنها مجموعة ممارسات تتضمن المشاركة في عملية صنع القرار وتعزيز طاقة الفرد والمرونة في الحصول على المعلومات وتوفير التدريب والتحفيز (Michal, 2009,2). ومن ثم يسهم احتواء الموظفين في كثير من الأحيان إلى تعزيز جهود التغيير في المؤسسة (Georgiades, 2013, 71).

وعليه تعد إدارة الاحتواء العالي مدخلاً لإدارة لرأس المال البشري والذي أصبح من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء بتناوله بشكل أوسع، وذلك لما يؤديه رأس المال البشري من أهمية في بناء المؤسسات وسبل تشغيلها ونجاحها.

ويعرف الاحتواء العالي بتوجه إداري يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون للأفراد، ويتجلى ذلك في استخدام الممارسات التي توفر فرصاً للمشاركة إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي، أو بشكل غير مباشر، من خلال نشر المعلومات أو التدريب وزيادة مساحة المشاركة (Peutere, 2022, 853).

وقد أشار قاموس علم النفس أن إدارة الاحتواء العالي عبارة عن نهج لإدارة المؤسسات يحاول الاستفادة من إمكانيات الأفراد بالحصول على مدخلات منهم بشأن القرارات، وتبادل المعلومات، وتوفير التدريب لتعزيز مهاراتهم ، وتقديم الحوافز لتصبح ماهراً وملتزماً (PA Dictionary of Psychology, 2022).

ومما سبق يتضح أن مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي عبارة عن: "ممارسات هادفة من قبل المؤسسة الجامعية لرفع مستوي 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، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض). وبالتالي يشعر الأعضاء بالرضا والسعادة فيصبحون مستعدين لتقديم افضل ما لديهم".

الدراسات السابقة

يتم عرض الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت متغير السعادة المؤسسية ثم متغير إدارة الاحتواء العالي ، وذلك كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت السعادة المؤسسية:

(١) دراسة هيرنانديز، ريبول، وهيرنالديز (٢٠٢٠). المسؤولية الاجتماعية للجامعة في إدارة السعادة التنظيمية. هدفت الدراسة التعرف نظرياً على كيفية إدارة السعادة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية من خلال المسؤولية الاجتماعية للجامعة. وقامت الدراسة بمراجعة منهجية لسوثائق والتحليل التأويلي الطريقة التي سمحت بالتفكير في الممارسات الجامعية اليومية.وقد توصلت لأهمية إدارة السعادة في خلق بيئات أفضل وعلاقات صحية تمكن من تحقيق الأهداف بأفضل النتائج بشكل مستدام.

(٢) دراسة : العون، غزوة متروك (٢٠١٩) واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت. هدفت الدراسة التعرف على واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(٤٤٤) عضواً من الجامعة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة

لجمع البيانات. وقد تمثلت أبرز النتائج في أن مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين في الجامعة، جاء بدرجة متوسطة، وطالبت بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين.

٣) دراسة: مايو، فيلاس، نيتو، وسانشيز (٢٠١٩). سعادة العمل للموارد البشرية بمنظمة جامعية على أساس نموذج PERMA الخاص بـ Seligman. هدفت الدراسة التعرف على مستويات السعادة داخل بيئة العمل للموارد البشرية العاملة في جامعة المكسيك وفق نموذج بيرما. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، واستندت على نموذج بيرما في بنائها للوصول إلى تحليل مستويات سعادة العاملين بالجامعة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٩) من الموظفين بجامعة المكسيك. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن مستوى سعادة الموظفين داخل بيئة العمل بالجامعة كان منخفضا ؛ مما أثر سلبا على صحتهم العاطفية وعلى أدائهم.

٤) دراسة: مهمودي، ازار ، وبهرامي (٢٠١٩). أثر السعادة التنظيمية على جودة الحياة العملية: دراسة حالة على جامعة أصفهان. هدفت الدراسة فحص آثار السعادة التنظيمية على جودة الحياة العملية بين موظفي جامعة أصفهان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن جودة الحياة العملية بين موظفي الجامعة تأثرت بشدة بالسعادة التنظيمية.

٥) دراسة: الخوالدة، سناء ناصر (٢٠١٨) الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي . هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين السعادة والتكيف النفسي والرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة فيلادلفيا بالأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، واستخدمت استبانة لقياس مستوى السعادة المؤسسية ودرجة التكيف والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعة فيلادلفيا وعددهم ٣٣٩ ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين السعادة المؤسسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة.

٦) دراسة: عمر، رمضان، محمد، وحسين (٢٠١٨). مؤشر السعادة التنظيمية (OHI): دراسة لجامعة حكومية في ماليزيا. هدفت الدراسة إنتاج مؤشر كمي للمنظمة لاختبار قياس منهجي لمؤشر السعادة التنظيمية الذي تم تصوره باستخدام نظرية السعادة الأصلية ثلاثية الأبعاد التي تم تفعيلها في إحدى الجامعات الحكومية حيث توظف صناعة التعليم عددًا كبيرًا من الموارد البشرية. وجدت النتائج فقط مؤشرًا سعيدًا قليلًا للجامعة قيد الدراسة. لذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعية من قبل الأكاديميين والممارسين في قياس السعادة في مكان العمل بناءً على مقياس مدفوع بالنظرية بحيث يمكن إنشاء معيار تم التحقق من صحته بشكل مناسب .

٧) دراسة: دهاغي، إم آر (٢٠١٢). السعادة كعامل فعال في الالتزام التنظيمي للمديرين هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين السعادة والالتزام التنظيمي في جامعة إيران. وتحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي والعلاقة بين السعادة والالتزام التنظيمي بالجامعة، وأظهرت النتائج هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والسعادة ، خاصة بين السعادة والكفاءة والالتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة الاحتواء العالي:

١) دراسة: الدعمي، علاء فرحان & السعدون، زيتون نعمة (٢٠١٩). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية . هدفت الدراسة بيان مدى تأثير أبعادها إدارة الاحتواء العالي في متغير الكفاءة الذاتية للموارد البشرية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الكليات العراقية شملت (٢١٧) عضو هيئة تدريس. وقد توصل الباحثان إلى: نه يمكن الإفادة من اليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي في تنمية الكفاءة الذاتية للموارد البشرية وضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم وإمكانية إدارة الكليات المبحوثة وتعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

٢) دراسة كيم، كانساس (٢٠١٩). تأثير إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام على المشاركة الوظيفية: التأثيرات الوسيطة للسعادة في مكان العمل والصحة. هدفت الدراسة اقتراح خطة لإدارة الموارد البشرية (HRM) لزيادة المشاركة الوظيفية

لموظفي الفندق. مع تعيين علاقة إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام بالسعادة في مكان العمل والصحة العقلية والتي تؤثر على المشاركة الوظيفية. وتم تطبيق الدراسة على ٣٠٨ موظف في فنادق ٤ أو ٥ نجوم في سيول ، كوريا الجنوبية. وقد أظهرت النتائج : ان الالتزام العالي في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على سعادة الموظفين والصحة العقلية والمشاركة الوظيفية.

٣) دراسة الدعمي، علاء فرحان & السعودون، زيتون نعمه فهد (٢٠١٨). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية في بعض الجامعات. هدفت الدراسة بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها، وتعزيز رأس المال النفسي بأبعاده . وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الكليات الأهلية العراقية .وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه يمكن الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز رأس المال النفسي لدى التدريسيين.

٤) دراسة: مأمون، دينا حفنى (٢٠١٨). دور إدارة الاحتواء العالي في الحد من السخرية التنظيمية في كلية التربية الرياضية للبنات- جامعة حلوان . هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الاحتواء العالي في الحد من السخرية التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان في ضوء الجودة والاعتماد: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (١٣١) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة ، ومن نتائجها ان قيمة المتوسط الحسابي لمقياس الإدارة بالاحتواء العالي جاءت متوسطة .

٥) دراسة: عبد الستار، ناجي، فرحان، محمد صبحي (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية - دراسة في جامعة تكريت. هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية، والتعرف على مستوى ممارسات وأبعاد إدارة الاحتواء، وقد أختبر الأنموذج الفرضي للبحث على جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين والمبجوشين عددهم (٩٥)، وقد توصل البحث إلى: تحقق وجود أبعاد الإدارة الاحتواء العالي بدلالة

أبعاده في المنظمة المبحوثة، وجود تفاوت بين أبعاد إدارة الاحتواء. أن إدارة الاحتواء تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم بكفاءة وفعالية، وأن الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء تختلف باختلاف المنظمة محل الدراسة.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ وجود اهتمام بالسعادة المؤسسية في بيانات العمل المختلفة وفي كثير من دول العالم، ويتضح أنها تناولتها من نواحي مختلفة ومع متغيرات عدة فمثلا من ناحية إدارتها وواقع تحقيقها بالجامعات ومستوى وجودها وأثرها على جودة حياة العمل والتكيف النفسى والرضا الوظيفى باعتبارها عامل فعال لتحقيق الإلتزام التنظيمى بالمؤسسات الجامعية.

وقد توصلت الدراسات السابقة في مجملها للدور الحيوي والمهم للسعادة المؤسسية في تحقيق الصحة العقلية والتكيف النفسى والرضا والالتزام التنظيمى، كما أوصت بضرورة تنمية السعادة المؤسسية لدى العاملين والتي تتحقق من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بابتكار الإبداع الوظيفي وتنسم بعلاقات كاحترام والتقدير بين العاملين مما يسهم في تميز أداء المؤسسات الجامعية.

ومن ناحية استعراض الدراسات السابقة التي تناولت ادارة الاحتواء العالى اتضح أنها تناولتها بقله في-حدود علم الباحثة-على مستوى المؤسسات الجامعية، من حيث تأثيرها على الكفاءة الذاتية للموارد البشرية والمشاركة الوظيفية وفى تعزيز رأس المال النفسى والحد من السخرية التنظيمية، وخاصة بعلاقتها بتحقيق السعادة المؤسسية.

وفى المجلد فإن تلك الدراسات أكدت على الدور الحيوي والمهم لادارة الاحتواء العالى كمدخل لتعزيز أداء المؤسسات الجامعية من حيث تحقيق كفاءة أفرادها وتعزيز رأس المال النفسى وتحقيق السعادة المؤسسية. كما يلاحظ من عرض الدراسات السابقة تعدد البيئات التي تمت فيها الدراسات، وكذلك تنوع المؤسسات والعينات التي طبقت عليها أدوات الدراسة، وكذلك تباين في استخدام مناهج مختلفة ما بين وصفى واستقرائى ومسحى وكذلك أدواتها فمنها ما اعتمدت على استبانة ومقابلات.. ، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها.

وقد استفاد البحث الحالي منها في التأسيس النظري والفكري لمتغيري البحث الحالي: إدارة الاحتواء العالي، والسعادة المؤسسية، والعلاقة بينهما، كما استفاد من الوقوف على بعض أوجه القصور والمشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والتي كانت منطلقاً لمشكلة البحث.

وبالرغم من أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية كلا المتغيرين إلا أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة، في تناوله لكلا المتغيرين معاً، وهذا ما لم تتناوله دراسة في حدود علم الباحثة-هذا وأهم ما يميز البحث الحالي في كونه ألقى الضوء على مدخل إدارة الاحتواء العالي ودوره في تحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية في مصر، وأنه تناول متغيرين لم يدرسا من قبل بشكل تكاملي معاً.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تناول البحث متغيرين رئيسيين وهما المستقل وهو إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في: (المشاركة في صنع القرارات، الدعم التكنولوجي، التدريب و التطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض)، والمتغير التابع وهو السعادة المؤسسية المتمثلة في(المصادقية، الاحترام والدعم، العدالة، الفخر والانتماء، العلاقات والألفة الاجتماعية).
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الميدانية رصد وتحليل واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- وقد شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على مستوى (٤) كليات بالجامعة ، وبلغت عينة الدراسة النهائية (٩٠) عضو هيئة تدريس.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على ٤ كليات (الزراعة والتمريض والتربية والتجارة) بجامعة الزقازيق.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق و تجميع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني (٢٠٢١/٢٠٢٢م).

منهج البحث وأداته :

يستعين البحث الحالي بالمنهج الوصفي الذي يمكن من فهم الظاهرة التربوية والحصول على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة واستنباط العلاقة الهامة وتفسيرها (فان دالين، ١٩٩١، ١٤١). وفقاً لذلك يسير البحث وفق خطوات تبدأ بوصف ماهية مدخل إدارة الاحتواء العالي، وممارساته، ثم تناول ماهية السعادة المؤسسية، وأبعادها، كما يعتمد البحث على أسلوب دراسات العلاقات السببية (الارتباط)، بهدف تحديد علاقة التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة، ويتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (٩٠) عضو هيئة تدريس، بهدف الكشف عن واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي وواقع تحقق السعادة المؤسسية .

خطوات السير في البحث:**تضمن البحث الخطوات التالية:**

- **الخطوة الأولى:** تضمنت الإطار العام للبحث وشملت (مقدمة ومشكلة البحث وأهميته وأهدافه، مع تحديد المصطلحات والدراسات السابقة والتعليق عليها وكذلك توضيح منهج وأداة وعينة البحث، ثم خطواته).
- **الخطوة الثانية:** تضمنت الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الاحتواء العالي من حيث (فلسفة نشأة المفهوم، خصائصه، أنواعه، أهميته وممارساته/أبعاده) ، في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- **الخطوة الثالثة:** تضمنت الإطار الفكري والفلسفي للسعادة المؤسسية من حيث (مفهومها، خصائصها ومؤشراتها، أهميتها، وأبعادها) في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- **الخطوة الرابعة:** تضمنت تحليل علاقة ادارة الاحتواء العالي بتحقيق السعادة المؤسسية من خلال الدراسات والبحوث السابقة.
- **الخطوة الخامسة:** تضمنت الكشف عن الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في مصر(دراسة وثائقية).

- **الخطوة السادسة:** تضمنت الكشف عن واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي (من وجهة نظر عينة البحث)، بإجراء دراسة ميدانية .
- **الخطوة السابعة:** تضمنت وضع تصور مقترح يتضمن مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق السعادة المؤسسية على ضوء تفعيل ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بجامعة الزقازيق وفي ضوء نتائج البحث.

الخطوة الثانية

الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الاحتواء العالي وممارساته

تمهيد:

يحظى مفهوم إدارة الاحتواء العالي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب في المجال الإداري والمؤسسات الأكاديمية، وذلك لكون احتواء العامل Employee Involvement جزء مركزي في إدارة الموارد البشرية، ويلاحظ في هذا الشأن استخدام المنظمات اليابانية لبرامج استغراق العاملين بنجاح منذ وقت طويل. كما شاع استخدامه في منظمات الأعمال الأمريكية منذ السبعينات استجابة للحاجة الملحة لتحسين الأداء المنظمي لتلك المنظمات، ويعد هذا المفهوم من أفضل التطبيقات في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ترتبط تطبيقات وممارسات الاحتواء العالي بالابتكار والمرونة والإثراء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، كما ترتبط ممارسات الاحتواء العالي بالمهارات العالية للعاملين وتوفير وظائف مصممة الاستخدام هذه المهارات من خلال فرق العمل أو بالتعاون مع الآخرين، وتحديد هيكل من الحوافز لإثارة الجهد المتميز.

وهنا يسعى البحث لإبراز هذا الجانب من خلال تناوله لنشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي وعوامل تطوره، ومن ثم التعرف على أهميته، وخصائصه وأنواعه، وأبعاده كما يتضح في التالي:

(١) فلسفة نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

Management High-Involvement (HIM)

تعد إدارة الاحتواء العالي مدخلا لمجموعة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المؤسسات، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

فقد ظهر مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي في بداية الثمانيات من القرن العشرين على يد لاولير (Lawler، 1986) الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم، فقد عرف لأول مرة على أنه نهج إداري يركز على مشاركة العاملين، من خلال تطبيق قرارات اللامركزية بهدف إثراء العمل بالمؤسسة، والتي توفر فرص المشاركة للعاملين في صنع القرار والابتكار وتبادل المعلومات، مما يسهم في خفض التكاليف وتحسين العمل، والأداء في سبيل مواجهة التحديات والمشكلات بالمؤسسة (Wood, 2018, 3070).

وقد كانت بداية المفهوم تركز على المشاركة العالية للفرد في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والرضا والتأثير بشكل مباشر على تحسين أدائه لصالح المؤسسة ككل. ففلسفة نشأة هذا المدخل قائمة على المشاركة وتمكين واستقلالية العاملين، من خلال مجموعة من الممارسات المبتكرة والتي يتم تشجيعها بشدة بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار وتتضمن، مشاركة المعلومات والمناقشة المفتوحة بين العامل وصاحب العمل والمشاركة النشطة في صنع القرار وتطوير نظام المكافأة والحوافز (Ahmad, 2018, 230).

وقد استخدم الباحثون مصطلحات متعددة ليعبروا عن مضمون وفلسفة الاحتواء العالي ومنها: (ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى)، وتتفق جميعها في فلسفة نظام الاحتواء العالي بكونه عبارة عن تلك الممارسات التي تتم في ميدان العمل والتي ترفع مستويات الثقة داخل مواقع العمل، وتزيد من القدرة الجوهرية للعاملين في أداء العمل، وبذلك تعزز من المشاركة المؤسسية (Vanhala, 2009, 2).

ثم انطلقت الأدبيات العامة في استخدام مصطلح الإدارة عالية المشاركة بالتبادل مع كلمة أنظمة عمل عالية الأداء والالتزام العالي باعتبارها مدخل ذو تأثير إيجابي على أداء الأفراد العاملين و المؤسسة ككل (Evans,2005,Kalleberg,1998,Wood,1998). ومع توال الدراسات فقد لاقت إدارة الاحتواء العالي استحساناً بين الأكاديميين والممارسين بصفتها تؤدي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وفي تحسين أداء المؤسسة ومستخدميها لكونها عملية تشاركية تستخدم وتستثمر الطاقة الكلية للعاملين كما أنه مصممة بهدف تشجيع الالتزام لديهم(Ahmad, 2014,231).

وبناء عليه تعددت مفاهيم إدارة الاحتواء وفقاً لوجهات نظر الكثير من الكتاب والباحثين، فقد عرفت على أنها شكل من أشكال الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام الأفراد من أجل أن يكون السلوك منضبطاً بالاعتماد على العلاقات الجيدة بين العاملين والمؤسسة (Kam, 2013, 709) .

كما تعد نهجاً لتصميم وظائف عالية الجودة تتيح للموظفين عنصراً من حرية التصرف والمرونة في تنفيذ وإدارة مهامهم الأساسية، كما تستلزم مشاركتهم في صنع القرار خارج الحدود الضيقة للوظيفة ، في المنظمة الأوسع أو في العمل ككل (Grocott, 2020).

وأكد تعريف آخر بأن الإدارة الاحتواء العالي عبارة عن احتواء تنظيمي قائم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتجاوز الحدود الضيقة لوظائفهم (Wood, 2012,419) .

وغالبا ما يتضمن مفهوم الإدارة الاحتواء العالي ثلاثة مكونات رئيسية: إتاحة فرص للموظفين للمشاركة في المؤسسة، تعزيز المهارات و توفير الحوافز، وقد يشمل كل مكون مجموعة متنوعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية (Peutere,2022, 853).

ومن ثم يعد المفهوم أضيق عندما يشير على وجه التحديد إلى مشاركة الموظفين واتخاذ القرار في المنظمة ككل، بما يتجاوز جوانب الوظيفة الأساسية للفرد. ويتضح تركيز هذا النهج على المشاركة التنظيمية والتي تستلزم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار خارج الحدود الضيقة للوظيفة، وبالتالي يشاركون في قرارات تنظيم العمل والجوانب المباشرة الأخرى للمؤسسة.

كما تعرف على أنها حزم من الممارسات - غالبًا ما تتضمن قدرًا أكبر من الاستقلالية أو التحكم وأجر أكبر قائم على الأداء- والذي يمكن أن يسهم في تحقيق بيئة عمل صحية وارتفاع مقاييس الرفاهية والسعادة المؤسسية الأخرى (Böckerman, 2012, 663).

كما أنها مجموعة من ممارسات العمل عالية المشاركة التي تكون متسقة عبر المؤسسة وتعزز بعضها البعض، تبدأ من توظيف الأشخاص المناسبين للمؤسسة، يلتزم الفرد المختار بالتدريب لتطوير مهاراته، بينما على المستوى المؤسسي هناك بيئة عمل قائمة على الفريق، والأمن الوظيفي والحوافز والمكافآت (Ahmad, 2014, 231).

إضافة إلى ذلك تعرف بأنها حزمة من الممارسات تحفز المشاعر الإيجابية في أذهان الموظفين عن عملهم وتسهم في تعزيز مهاراتهم من خلال المزيد من التمكين و المشاركة التي تمنحها المؤسسة لهم (Doucet, 2015, 1058).

ومن ثم يمثل احتواء العاملين بمجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة والدعم والنفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المؤسسة والتزامهم بأهدافها (Kok, 2004, 423).

ويتضح أنها مدخل إداري يشمل مجموعة من السياسات والممارسات المرتبطة بالموارد البشرية والتي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة حالة الانسجام ما بين هذه السياسات والممارسات، لذلك فإن إدارة الاحتواء العالي تمتلك مجموعة تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، وتدني معدلات دوران الأفراد.

كما تعد ممارسات تحاول من خلالها إدارة المؤسسة تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة محتويات العمل وتحسين العلاقات التي يكون العاملين مسئولين عنها، مع شدة بقاء العلاقة السيكولوجية الجيدة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها (Guy, 2003, 455).

كما عرفت بمجموعة الطرق والأساليب القائمة على علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وقدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصحيحة للعمل، والتي تمكنهم من تطوير مهاراتهم ومعارفهم لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة حول نشاطات وفعاليات العمل لزيادة الإنتاجية (Huo, 2015, 716).

وفي سياق آخر، عبر عنها البعض بأنها هندسة معمارية مؤسسية تجمع بين العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بطرائق ملائمة من أجل الاستجابة الفاعلة لطلبات الجمهور المستفيد والمتطلبات البيئية الأخرى (سعد، هاشم ، ٢٠٠٩ ، ٨٨).

وتضمن تعريف البعض المفاهيم التالية: القوة (Power) والمعلومات (Information) والمكافآت (Reward) ، والمعرفة (Knowledge). ويشار إليها بالأبعاد مجتمعة (PIRK). وترتكز في مجملها على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات (P) تشارك المعلومات (I) والمكافأة (R) والتدريب والتطوير (K) (Boxall, 2021, 2).

وإجمالاً فإن الإدارة بالاحتواء العالي تكمن في مجموعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية تمنح الأفراد قوة المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة المعلومات التي تؤثر على تصرفاتهم ومهامهم الوظيفية، توفير التدريب لبناء وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، بهدف اتخاذ وتنفيذ القرارات بفعالية و تقديم المكافآت لجهودهم المتميزة.

وأصبح أكثر الممارسات شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين في هذا المجال، وأن اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي متجه نحو احتواء العاملين لما له من تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، لهذا أصبح خلق المؤسسة التي يشعر فيها الأعضاء أنهم مسئولين عنها ويشاركون في نجاحها مدخلا جذابا وفاعلا للإدارة.

وبالتالي لاقى مدخل إدارة الاحتواء العالي بين الممارسين استحساناً لكونه يسهم في تحقيق الرضا والسعادة المؤسسية والتي بدورها تحقق مستويات عالية من الأداء و الرضا في العمل وانخفاض المجهود المبذول في العمل.

وأصبحت ممارسات إدارة الاحتواء العالي من أحد التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية التي تركز على بعض الممارسات الهادفة من قبل المؤسسة والتي تهدف إلى رفع مستويات الثقة بين العاملين والإدارة، وتعزز مشاركتهم في عمليات وإجراءات الوصول للأهداف المطلوبة، وبالتالي يشعرون بالرضا والسعادة فيصبحون مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم.

٢) خصائص إدارة الاحتواء العالي وأنواعها:

من خلال تناول فلسفة النشأة والمفهوم يتضح أن هناك خصائص تميز المؤسسة المطبقة لمدخل إدارة الاحتواء العالي، وهي كالتالي (Armitage, 2007, 48):

- المرونة: أن تتمتع المؤسسة بثقافة مرنة في صنع واتخاذ القرار وتميل للمشاركة.
 - الاستثمار الجيد: للأفراد العاملين من خلال التعليم والتدريب.
 - الاعتماد على قياس النتائج: ورسم الأهداف، والاهتمام بتحسين مستوى الممارسات الأداءات داخل المؤسسة.
 - الثقة: تركز إدارة الاحتواء العالي على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين، خصوصا أنها مبنية على افتراض أن العاملين يمكن أن يشتركوا في صنع و اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل.
- بالإضافة لهذا تتميز إدارة الاحتواء العالي بثلاث خصائص رئيسية، هي (Peutere, 2022, 155):

- التدريب: تسعى من خلالها أن يمتلك الأفراد مستويات عالية من المهارة والمعرفة.
 - التفويض: تسعى من خلالها أن يتصرف الفرد بحرية في كافة ممارساته العملية الخاصة بوظيفته للاستفادة القصوى من مهاراتهم.
 - التحفيز: تسعى من خلالها إلى تحفيز الأفراد بما يدفعهم ويشجعهم على الإلتزام والرضا عن العمل في المؤسسة .
- وبالإضافة الى ذلك يمكن للعاملين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم وأعمالهم والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والعاملين في المؤسسة من خلال احتواء العاملين وإشراكهم في وضع الأهداف مما يسهم في زيادة أداء و ربحية المؤسسة . كما تتضمن إدارة الاحتواء العالي مجموعة من الخصائص منها ما يلي (Wood, 2008, 185) :

- المشاركة والعمل الجماعي والتعاوني، من خلال ممارسات العمل الفرقي والتي تعد وسائل للتشجيع على التعاون وإنجاز المهام.
- التنمية المهنية، من خلال ممارسات التدريب المكثف الموجه نحو العمل الجماعي والمرونة الوظيفية والمشاركة في المعلومات.

كما أشار آخر أن هناك عدد من الخصائص التي تمتاز بها المؤسسات المطبقة لإدارة الاحتواء العالي ، وهي (Gollan, 2010):

- تمتاز قياداتها بالقدرة على تهيئة وتسهيل استشارة العاملين والمحافظة على علاقات العاملين، وهذه المهارات ترتبط بثقافة المؤسسة.
- إشراك العاملين في صنع القرارات، إذ تعطى أهمية للتدريب وتجهيز العاملين لاتخاذ القرارات في موقع عملهم وإشراكهم في العمليات الأخرى، وصولاً لتحقيق رضاهم بما ينعكس على مستويات إنتاجيتهم.
- استشارة الأفراد الموهوبون ومن ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة العالية بعملية التغيير التنظيمي.

وقد تناول آخر خصائص عدة للمؤسسة التي تتبع إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، وهي (Lawler, 2008,1-15):

- **العدالة:** معاملة الأفراد العاملين بعدالة وأنصاف، من خلال منحهم فرص المشاركة بما يحقق رضاهم والتزامهم تجاه العمل بالمؤسسة.
- **الالتزام:** فالالتزام بعيد الامد بتدريب وتطوير الأفراد بما يجعلهم أكثر قيمة للمنظمات .
- **المشاركة:** فالمشاركة العالية للأفراد في صنع واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بأعمالهم.
- **المشاركة بتصميم الهيكل التنظيمي:** تتخطى المشاركة أعمالهم إلى مشاركة الإدارة في التجديد والتغيير التنظيمي، خاصة للأفراد ذوي الخبرة والمهارة والموهوبون. والجدول التالي يوضح أهم الفروق القائمة بين إدارة الاحتواء العالي والنظم التقليدية في الإدارة.

جدول (١) يوضح الفروق بين خصائص إدارة الاحتواء العالي والنظم التقليدية في الإدارة

الإدارة التقليدية	إدارة الاحتواء العالي
التركيز على الداخلي	التركيز على المستفيد من الخدمات المقدمة داخلي وخارجي
المركزية والبيروقراطية	بنية تنظيمية لامركزية
تقوم به الإدارة العليا	التخطيط والتنسيق قائم على فرق العمل
التخصص - وفريق وظيفي طبقي	يملك الأفراد العاملين مهارات متعددة
توحيد الأداة وأسلوب العمل	طرق وأساليب متعددة للوصول مستوى أداء عال
سياسات موحدة صارمة	الحد الأدنى من القواعد والقيم (المرونة)
التركيز على المهارات الفنية	التدريب على التفاهم والعمل الجماعي والانسجام
ضعف الرضا الوظيفي	الاهتمام بجودة المناخ والبيئة التنظيمية للعمل
على أساس الأداء الفردي	التحفيز والمكافأة قائم على أداء الفريق ككل

The source: Canabal, C. (2009). Professional Development Services, High Performance, Business Strategy, *White Paper*, P. 7.

ينضح من الجدول أن إدارة الاحتواء العالي تمتلك خصائص تميزها كمدخل تعاوني يسعى لخلق الانسجام بين الإدارة والعاملين والمستفيدين، قياساً بالمفاهيم القديمة السابقة القائمة على أساس تضيق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين مع المشاركة في 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 أجل رفع التزام العاملين ورضاهم و رفع مستويات مشاركتهم ومن ثم تمكينهم في عملهم.

ومن ثم يتضح أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتوافر في المؤسسات المطبقة لإدارة الاحتواء العالي متمثلة في: بناء هياكل لإثراء العمل، بناء ثقافة تدعم المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي، مشاركة المعلومات للأفراد وتبني الشفافية، الالتزام بتنمية معارف ومهارات العاملين، التوجه الوظيفي، مكافأة الأداء العالي، تحقق التواصل الاجتماعي، المشاركة بالقيادة، الالتزام بإدارة المواهب.

وبالنسبة لأنواع الاحتواء العالي: يمكن تقسيم الاحتواء الى خمسة أنواع هي
(Naji, 2020,109):



شكل (١) يوضح انواع الاحتواء

المصدر : من اعداد الباحثة

- ١- الاحتواء الرسمي / الاحتواء غير الرسمي : يشير الاحتواء الرسمي للعاملين إلى النظام القائم على القواعد المفروضة أو الممنوحة للمؤسسة أى نظام القواعد التي تقرض أو تعطى للمؤسسة، أما الاحتواء غير الرسمي فهو الإجماع الذي يعرض نفسه بطريقة غير رسمية. أى بطريقة عريضة، وعلى سبيل المثال، برنامج حلقة النوعية او برنامج تقاسم المكسب يعتبران شكلان من أشكال الاحتواء الرسمي، والسماح للعاملين باتخاذ القرارات كأحد اشكال الاحتواء غير الرسمي.
- ٢- الاحتواء المباشر - الاحتواء غير المباشر : يشير الاحتواء المباشر الى الاحتواء الشخصي الفوري لأعضاء المؤسسة فهو الاحتواء الذي يعني باحتواء الأفراد بشكل أني و يكون وجها لوجه (involvement face to face) بحيث يؤثر بشكل شخصي، اما غير المباشر فإنه يشتمل على التمثيل بمعنى يكون هناك من ينوب عن الفرد يتم احتوائه بدلاً من الشخص نفسه. اي نوع معين من التمثيل أي أن يكون هناك جهة أو أشخاص يمثلون الفرد يتم احتوائهم نيابة عنه.
- ٣- الوصول الى القرار : يشير مستوى الوصول إلى مقدار النفوذ (التأثير) الذي يمتلكه الأعضاء التنظيميين بحيث يمكن أن تمارس عند اتخاذ أي قرار. وهي النقطة التي يكون الأفراد قادرين عليها على اتخاذ القرار أو التأثير في عملية اتخاذ القرار.

٤- **محتوى القرار**: مرتبطة بالأهمية والتعقيد في القرار ذاته، على الرغم من أن معظم برامج احتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط وبشكل مباشر بما يقدمه العامل، فإن ذلك لا يعني دائما الشيء الأساسي، فمثلا بإمكان برامج تقاسم النتائج أن تركز على المشاركة في المنتج النهائي والمكسب للمؤسسة.

٥- **البعد المجتمعي**: يشير نطاق البعد الاجتماعي الى من سيتم احتوائه؟ وهل ان الاحتواء يتم لأي شخص. أي يشير البعد الاجتماعي إلى الشريحة التي سيتم احتوائها، هل أن أي شخص يتم احتواؤه ام مستوى معين من العاملين، وظائف محده أو أقسام معينة، أم ان هنالك شرائح أخرى؟ وهل من الممكن أن يكون الاحتواء على مستوى فردي او مجموعة، وهل يتم إشراك العاملين كجزء من المجموعة أو كأفراد؟

وهنا يتضح أن إدارة الاحتواء العالي تمثل بمشاركة وتمكين الجميع وصولا لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية (الأهداف) وتحقيق الرضا والسعادة للعاملين والجمهور المستفيد.

ومن ناحية أخرى، هناك مستويات لاحتواء الأفراد العاملين تتمثل في التالي (Schermerhorn, 2002):

- **احتواء منخفض/ او لا يوجد احتواء** : ويمكن تصور ذلك كسلسلة متواصلة يقوم العمال بعملهم فقط.
- **الاحتواء الموازي/ او المعتدل** : مثل صناديق الاقتراحات، ومناقشات المائدة المستديرة المتعلقة بالوظائف، ودوائر الجودة انتظام أعضاء دائرة الجودة لإيجاد سبل لتحقيق التحسين المستمر لعمليات الجودة.
- **الاحتواء العالي/ أو التشاركية بالمسؤوليات المتزايدة**: ويوصف بالتمكين حيث هناك مسؤوليات كبيرة للأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أنفسهم وعلمهم وعادة ما تكون هذه القرارات ذات حرية كبيرة فيما يتعلق بجميع جوانب العمل تقريبا.

ومن هنا يتضح أن استخدام كافة أنواع الاحتواء للأفراد يؤتي نتائج إيجابية والتي يمكن أن تأتي نتيجة مشاركتهم في تحديد طريقة عملهم اليومي مما ينتج مختلف جوانب الرضا والسعادة لدى الفرد.



كما تشير الكتابات إلى أن المشاركة للأفراد تتضمن ثلاثة مكونات ترابطة (معرفي وعاطفي وسلوكي)، كالتالي (Richter, 2021):

١. المكون المعرفي (الادراكي) عبارة عن معتقدات الفرد حول المؤسسة وإدارتها العليا وبيئة العمل. ويتم من خلال ممارسات التدريب والتنمية المهنية.

٢. المكون العاطفي عبارة عن شعور الموظفين، سواء كانت كذلك لديك موقف إيجابي أو سلبي تجاه المؤسسة وإدارتها وقادتها. ويتم من خلال ممارسات المكافآت والحوافز.

٣. المكون السلوكي هو مكون ذو قيمة مضافة للمؤسسة ومدى التزامات الفرد المؤسسة. هو يتألف من الجهد الذي يبذله العمال المشاركون لعملهم على شكل وقت إضافي وقوة ذهنية وطاقة مكرسة للمهمة والمؤسسة. ويتم من خلال ممارسات المشاركة في صنع القرارات والتدريب.

ومما سبق يتضح أنه يمكن أن تؤدي ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى تطوير المعتقدات والمواقف الإيجابية المرتبطة بمشاركة الموظفين العالية، والسلوكيات التقديرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

ومن ثم تعد المشاركة أمراً بالغ الأهمية للقدرة التنافسية في البيئة المعاصرة، لكونها مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء في مجموعة متنوعة من المجالات كزيادة رضا العملاء، زيادة الربحية، زيادة الإنتاجية، انخفاض معدل دوران الموظفين (Richter, 2021).

في حين قدم العديد من الأكاديميين والباحثين فهرساً طويلاً لممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تولد مشاركة و احتواء عاليين وأداء عالي بين الموظفين. ومنها: (Richter, 2021)

- اختيار الأشخاص المناسبين الأنسب للمؤسسة
- الالتزام بالتدريب وتنمية المهارات
- منظمة عمل قائمة على العمل الفريقي
- تقديم أجر قائم على الحوافز

بالإضافة لتلك الممارسات يتم تطوير برامج التدريب للمهارات الحالية والمستقبلية والمهارات الفنية والشخصية والتعيينات الجديدة والموظفين ذوي الخبرة . يمكن أن يتخذ الأجر القائم على الحوافز شكل الراتب الشامل للأداء التنظيمي للأفراد ، إلى الأجر القائم على الفريق، إلى ملكية الموظف. كما حددت أربعة مبادئ لبناء إدارة الاحتواء العالي ليساهم في إحداث تأثير إيجابي على مشاركتهم.

ويمكن تلخيص هذه المبادئ على أنها إمداد الفرد بـ (قوة، معلومة، معرفة، مكافآت) كما يلي (Richter, 2021):

١. القوة (المشاركة في صنع قرارات): تعني أن الموظفين لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مهمة لأدائهم وجودة حياتهم العملية يتم تعظيم المشاركة عندما يتم دفع أعلى مستوى ممكن من القوة إلى الموظفين الذين يجب عليهم تنفيذ القرارات.
٢. المعلومات (الشفافية) تعني بيانات عن المنظمة (الإيرادات، إنتاج، التكاليف، الربحية، ملاحظات العملاء. ويتمثل التحدي الرئيسي في إنشاء نظام يزود الموظفين بالمعلومات التي تأتي في الوقت المناسب وذات صلة بعملهم، بحيث يمكنهم التأثير شخصياً من خلال الجهد، ويمكنهم فهمها. وكلما زادت شفافية الإدارة في تنفيذ عمليات المؤسسة، زادت فعالية مساهمة الموظفين في نجاح المؤسسة، وتساعد الشفافية الموظفين على رؤية الرابط بين أفعالهم وأداء المؤسسة، يمكن تحقيق الشفافية من خلال إدارة الكتاب المفتوح للبيانات والمعلومات.

٣. المعرفة (التدريب والتطوير): تعني الالتزام بالتدريب والتطوير. تعتبر استثمارات التدريب ضرورية في منظمة عالية المشاركة لأنه عندما يتخذ الموظفون قرارات مهمة في مكان العمل، فمن المهم أن يتمتعوا بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة .

٤. المكافآت: يعني في معادلة المشاركة العالية مكافأة الموظفين على إنفاق القوة الذهنية التقديرية والطاقة والوقت لتحسين الأداء التنظيمي.

٣) أهمية إدارة الاحتواء العالي:

يرتكز مدخل إدارة الاحتواء العالي على طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد، والسماح لهم باتخاذ القرارات وتزويدهم بالتغذية العكسية حول فعاليتهم وأدائهم والعمل على تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم.

ويعد هذا المدخل من أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ترتبط ممارسات الاحتواء العالي بالابتكار والمرونة والإثراء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، كما ترتبط بالمهارات العالية للأفراد وتوفير وظائف مصممة الاستخدام هذه المهارات من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً أو بالتعاون مع الآخرين، وتحديد هيكل من الحوافز لإثارة بذل المزيد من الجهد، بالإضافة للمشاركة الرسمية في اتخاذ القرارات، وتحسين نوعية حياة العمل، وإعادة تصميم العمل (Kuye, 2011, 5-6).

كما يعتمد الاحتواء العالي على مبدأ رئيس هو تصميم نظم عمل عالية الالتزام، من خلال خلق بيئة ومناخ تنظيمي يسمح بالمشاركة للأفراد في المؤسسات والتعرف على أهدافها، والتي تعد أحد أكثر العناصر أهمية وتأثيراً على الأداء للموارد البشرية داخل مختلف المؤسسات (Ahmad, 2014, 231). ومن ثم أصبحت عنصر جوهري بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

بالإضافة لهذا تعمل ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تحسين الإنتاجية من خلال آليتين رئيسيتين: عن طريق زيادة فعالية الموظفين وتمكين التعلم التنظيمي، فالمنظمة التي تمنح الموظفين الاستقلالية في عملهم، وفرص المشاركة في صنع القرار وخيار الانخراط في العمل الجماعي، تستخدم مهارات موظفيها بكفاءة وتتيح إمكانيات التعلم من

الأخرين، بالإضافة لتوفير التدريب على المهارات اللازمة لمهام محددة والعمل داخل المنظمة بشكل عام، بينما الغرض من الحوافز هو زيادة تحفيز الموظفين والتزامهم وشعورهم بالرضا (Peutere, 2022, 853).

كما تتمثل أيضاً أهمية الاحتواء العالي في مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، وفي الأنشطة الأساسية للمؤسسة. وقد لوحظ أن الاحتواء يساعد المؤسسة على إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها وذلك بالسماح للأفراد بتطبيق أفكارهم، وخبرتهم، والجهود الرامية إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات (Kok, 2014, 425).

بالإضافة لهذا تتضح أيضاً أهمية ومزايا إدارة الاحتواء العالي فيما يلي:-

١- تحقيق الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي ذلك الشعور الإيجابي للفرد نحو وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها نظراً للتوافق بينه وبين مناخها واقتناعه بأن توقعاته ورغباته مشبعة. ويمثل الرضا الوظيفي أحد أهم المجالات الأكثر تعقيداً التي تواجه مؤسسات اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيها على الرغم من أن الآلاف من الأوراق العلمية والأبحاث قد أجريت حول الرضا الوظيفي في جميع أنحاء العالم والتي أثبتت أن رضا العاملين له تأثير كبير على الإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة (Aziri, 2011, 2).

كما يُنظر إليها على أنها تمتلك القدرة على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحقيق توافق مع مصالح الموظفين. (Boxall, 2022, 43). وبهذا تحقق إدارة الاحتواء

العديد من الفوائد كالرضا الوظيفي ومن أهمها ما يلي: (Wong, 2013, 710)

- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال إعطائهم حرية إبداء الرأي والعمل في فرق عمل.
- زيادة فرص العاملين في صناعة القرارات في أماكن العمل وتعزيز توليد الأفكار لديهم.
- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص، وذلك من خلال تبادل المعلومات وفهم مسموحات وأفكار العاملين، والعمل على رفع مستويات فهم العاملين لوظائفهم لتحسين أدائهم الوظيفي.

- العمل على تبني المرونة التنظيمية والتدريب ومشاركة العاملين وخلق العمل والتقييم والتمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء للمواءمة بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة.
 - اكتساب العاملين المهارات والمعارف المطلوبة واحترام الذات والقدرة على التعلم، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين تجاه المنظمة.
 - تقليل مشاكل العمل والتوتر وزيادة الإبداع والابتكار وذلك من خلال إعطاء العاملين المزيد من حرية التصرف والتمكين وحرية اتخاذ القرارات المناسبة لظروف العمل.
- وبشكل عام، يلاحظ أن هذه الممارسات تزيد وتعزز من شعور الفرد بالتماسك، والذي بدوره يحسن آليات التكيف الخاصة بهم، مما يمكنهم من تحمل أي ضغوط، في العمل هذه الآثار تسهم في من اعتزاز العمال بعملهم ومساهماتهم في نجاح منظماتهم، وتعزيز مشاعر الرضا والحماس.

٢- تحقيق السعادة (الرفاهية) المؤسسية

- كما يتيح الاحتواء العالي للأفراد استقلالية في العمل فيصبح لهم رأي في الطريقة وفي استعراض المهام الوظيفية وتنظيم عملهم، والتي يمكن أن تسهم إلى تحقيق الابتكارات في ممارسات العمل ومن ثم تقلل من تعرض الأفراد لمخاطر الإصابة بالمرض بل وتمتعهم بصحة نفسية وجسدية جيدة (Böckerman, 2012, 680).
- وقد توصلت دراسة إلى أن مدخل الإدارة بالاحتواء العالي أحد الممارسات الإدارية الحديثة للموارد البشرية داخل مختلف المؤسسات وتعد عنصراً أساسياً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال زيادة دافعية العاملين، وتخفيض دوران العمل ومعدلات الغياب (Plimmer, 2017, 1438).
- تمتلك إدارة الاحتواء العالي مجموعة تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، وتدنّي معدلات دوران الأفراد (Chen, 2008, 4). ويؤكد المحللون أنه يمكن أن يساعد في تغيير بيئة العمل وصحة الموظفين ومقاييس الرفاهية الأخرى (Böckerman, 2012, 663).

وقد توالت الدراسات التي تؤكد على أهمية إدارة الاحتواء العالي في مختلف البيئات والمؤسسات فقد توصلت دراسة من إيجابيات تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي ما يلي (Böckerman, 2015, 171):

- تمنح مزيداً من حرية التصرف للموظفين، كما أن التحكم العالي في الوظائف يضعف الرابط السلبي بين متطلبات الوظيفة ورفاهية الموظف.
- تؤدي زيادة الاستقلالية في العمل إلى زيادة رفاهية الموظف.
- تربط الأطر النظرية المتعددة بين الإدارة عالية المشاركة ورفاهية الموظفين والنتائج الصحية.
- آثاراً إيجابية بشكل عام على صحة الموظف والجوانب المهمة الأخرى للرفاهية في العمل .
- يمكن أن يؤدي منح الموظفين مزيداً من حرية التصرف في العمل إلى تعزيز رضاهم ورفاههم.

وفي دراسة لتقييم دور المشاركة العالية والممارسات الإدارية في الالتزام التنظيمي والعاطفي للموظفين، كما يعبر عنه بالارتباط العاطفي للفرد بالمؤسسة، فقد أظهرت الدراسة العلاقة الإيجابية والقوية (Doucet, 2015, 1060) وفي دراسة أخرى توصلت أنها تعمل على الرفاهية من خلال متغيرين: الرضا الوظيفي والرفاهية. الرضا الوظيفي هو تقييم مدى رضا الناس عن وظائفهم بشكل عام ، أو مع مختلف جوانب عملهم، بينما الرفاهية هي حالة نفسية نقيسها من خلال الجمع بين نطاقين من المشاعر تم تحديدها في نظرية العواطف الدائرية - من القلق إلى الهدوء والاكتمال إلى الحماس (Wood, 2018, 3090).

٣- تحقيق الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام وفق نموذج (Jaros, 2007, 7-25) (Allen & Mayer) عبارة عن قوة التصاق الفرد في مسارات العمل ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من هدف حيث حدد في نظريتهما أن هذه القوة تشكلها ثلاثة قواعد (العقلية، العاطفية والمعيارية). وعلى هذا فقد لاقت إدارة الاحتواء العالي استحسانا بين الأكاديميين والممارسين بصفتها تلعب دورا رئيسيا في التطوير التنظيمي وفي تحسين أداء المؤسسة ، واعتبار

عملية المشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة أساساً لتشجيع الالتزام لدى الأفراد (Ahmad, 2014, 240).

ومن منطلق أن مشاركة الفرد أمراً بالغ الأهمية للقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة . فقد توصلت دراسة أن مشاركة الأفراد كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء في مجموعة متنوعة من المجالات (Richter, 2021) زيادة رضا العملاء، زيادة الربحية، زيادة الإنتاجية، انخفاض معدل دوران العاملين بالمؤسسة.

٤- تحسين الأداء المؤسسي

يقصد بتحسين الأداء أى استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. فقد أشارت دراسات عدة أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير إيجابي ومعنوي على العديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، والإنتاجية، وسلوك ريادة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فأكدت دراسة (Ramstad, 2014, 42) أن ممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء العالي تسهم في تعزيز النتائج الإيجابية للمؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة (Ahmad, 2014) أن ممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء العالي تؤثر بطريقة إيجابية على الأداء العام للمؤسسة المطبقة. وفي نفس السياق استهدفت دراسة (Hussein, 2019, 1366) معرفة تأثير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء المؤسسي، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي لإدارة بالاحتواء العالي على الأداء المؤسسي، كما توصلت دراسة (Vazquez, 2019, 3028) إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في التطوير والأداء

التنظيمي وتوصلت إلى ما يلي ((Ahmad, 2014, 234):

- إدارة الاحتواء العالي هي الأساس في توليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات .
- فالمشاركة تعزز من سيطرة الموظف على طبيعة عمله ايا كانت .
- تؤدي المشاركة العالية إلى تسريع العمل الجماعي، وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين ونمو رضا الموظفين .

- تسهم في مشاركة، وتبادل المعلومات بين الموظفين، ومساعدة العمال في فهم هدف المنظمة وثقافتها وجهودها لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يخلق بيئة تنظيمية مستقرة .
- تصنع نتائج ناجحة للتكيف للناجح المنظمة، قد يدرك الموظفون أن مناصبهم آمنة وأن مستقبلهم جيد وتقدمي.
- تساعد العمال في اكتساب المهارات والمعرفة وتستلزم رضاهم و تعزيز التنوع الوظيفي للفرد واحترام الذات .
- تقدر وتحترم المساهمة والمشاركة من قبل العمال، مما يعزز الدافعية والرضا لديهم فيصبح الأفراد أكثر نشاطا ووعيا بأهمية تحقيق الأهداف التنظيمية.

٥- زيادة إنتاجية المؤسسة:

تعد زيادة الإنتاجية عبارة عن التغييرات التدريجية في تنظيم العمل والإنتاج والإدارة. وتشمل: تحسين هيكل نظم الإدارة والحكم وطبيعة عمل المؤسسة، وتطوير نظم التحكم الآلي والتحسين المالي والتقني وتدريب الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة والوحدات المساعدة وإدخال أساليب وتقنيات متقدمة تعمل على تحسين تنظيم وخدمة المستفيدين داخليا وخارجيا مع إدخال معايير وقواعد العمل المعيارية (Yana, 2010) ومن ثم يتضح أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير إيجابي على العديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء المؤسسي، والإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

في حين أظهر دراسة أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي ذات علاقة قوية بالمهارات والتحفيز وجميعها مرتبطة بشكل إيجابي برأس المال البشري، والتي بدورها كانت مرتبطة بانخفاض معدل الدوران الطوعي وتحسين النتائج، وفي نهاية المطاف أدت إلى نتائج مالية أفضل (Peutere, 2022). كما توصلت دراسة أن لها أثر إيجابي على الإنتاجية والربحية (Gollan, 2005,29). بالإضافة لتأثيرها على الأداء المؤسسي من منظور القدرة على دمج المعرفة (Song, 2021, 1580). وكذلك تطوير المعتقدات والمواقف الإيجابية المرتبطة بمشاركة الموظفين العالية، والسلوكيات التقديرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي ومن ثم الربحي (Richter, 2021).

٦- توليد الطافة الإيجابية و تقليل الصراعات

و يتضح أن هناك مجموعة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات بغض النظر عن نوع الخدمة أو حجم الأفراد العاملين . يمكن لهذه الممارسات توليد طاقة إيجابية في غالبية المؤسسات.

خاصة في ظل الصراع والذي أصبح حالة قائمة بين المؤسسات ولاسيما في مجال المؤسسات الخدمية بفعل شدة المنافسة وندرة الموارد المتاحة للعاملين أن أي مؤسسة لا يمكن أن تستمر في العمل بشكل دائم إذا لم تكن هناك إدارة لحل الصراعات التنظيمية من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

٧- تحقيق فعالية العمل و نمو الابداع المؤسسي

تعد ممارسات الموارد البشرية التشاركية يمكن أن ترتبط بفعالية عمل المؤسسة من خلال تحسين علاقات الأفراد والهيكل الاجتماعي في المؤسسة .على سبيل المثال، يخلق العمل الجماعي شبكات بين العاملين، مما يجعل العمل بدوره أكثر مرونة وفعالية .يسهم العمل الجماعي والتدريب والمشاركة في صنع القرار على تحسين معرفة الأفراد المشتركة بأهداف المؤسسة ومعاييرها، والتي ترتبط بدورها بالأداء الأفضل (Peutere,2022). في حين توصلت دراسة إلى أن تحقيق الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة، والإبداع من أهم نتائج ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (Camisón, 2014, 2899).

٨- تحقيق الميزة التنافسية و الاستدامة:

إن أهمية ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية توصلت إليها دراسات مؤكدة على دورها الجوهري في تحقيقها (Sangwan, 2018, Al-zubi, 2017). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kim, 2013, 99) توصلت أن استراتيجيات الموارد البشرية لا يمكن تطبيقها بنجاح دون تقديم الدعم للعاملين فممارساتها تسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات الإدارية، والدفع مقابل الأداء، والتطوير التنظيمي، والمشاركة النقابية في استراتيجية الشركة، ومزايا العمل المرنة، وكان أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن وظائف إدارة الموارد البشرية لن تنجح بدون الآليات التي تدعم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي.

كما أنها تسهم في توفير مناخ تنظيمي من الاحتواء والتحفيز يؤدي دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم الميزة التنافسية (Ahmad, 2014).

كما تناولت دراسة لكيفية الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني الاحتواء العالي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. وهذا يعني موازنة التحسينات في تمكين الفرد، مثل فرق الإدارة الذاتية، مع استثمارات أكبر في مهارات الموظفين (Boxall, 2021).

ومما سبق يتضح تأكيد الدراسات على أهمية إدارة الموارد الداخلية بصورة فاعلة ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية وممارستها لاستدامة القدرات الجوهرية بمرور الوقت. وتعد وجهة النظر القائمة على الموارد الداخلية الأساس النظري المهم للإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمخرجات المؤسسة.

٩- إدارة التغيير والتكيف

يتم إدخال التغيير من قبل الإدارة في أي مؤسسة ويرتبط عادة بطريقة تنظيم العمل، ومن ممارسات إدارة التغيير في طبيعة وهيكل إدارة الموارد البشرية المعاصرة مايلي (Böckerman, 2015):

- فرق العمل المدارة ذاتياً
- مجموعات حل المشكلات
- تبادل المعلومات الإدارية مع الموظفين
- دفع الحوافز
- ومن الممارسات الداعمة لإدارة التغيير مثل:
- التدريب المقدم من صاحب العمل
- طرق التوظيف المرتبطة بها.

وتهدف هذه الابتكارات الإدارية بشكل عام إلى زيادة المرونة في مكان العمل، تحسين التعاون بين العمل والإدارة، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرار. وممارسات العمل المبتكرة هذه تتم بالمشاركة والاحتواء للجميع وهناك إجماع أن هذه الممارسات لازمة لتحويل بيئة العمل في الوقت الحالي شديد التنافسية.

ويتضح مما سبق تأكيد معظم الدراسات التي أجريت على الأثر الإيجابي لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الابتكار والإبداع والأداء والرضا والرفاهية والسعادة المؤسسية. من ثم يتضح أنها تزود العاملين بالقدرة على اتخاذ القرارات في مكان العمل، والتدريب لبناء معارفهم ومهاراتهم من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل فعال، ومعلومات حول كيفية تأثير أفعالهم على أداء وحدة العمل، بالإضافة للمكافآت على جهودهم لتحسين الأداء، والتي من المؤكد تؤدي إلى وضع مريح للجانبين للموظفين والمؤسسة، كما يبدو أن الموظفين يستمتعون بالعمل وتعزز شعورهم بالرضا والسعادة المؤسسية، كالتالي :

- ارتفاع الاحتواء العالي يؤدي إلى مشاركة المعلومات بين الأفراد وفهمهم أهداف المؤسسة لجعل البيئة مستقرة.
- تساعد إدارة الاحتواء العالي الأفراد على اكتساب المهارات والمعرفة وتعزيزها لوظيفة الفرد المتنوعة.
- نتائج الاحتواء تكون ناجحة في تكيف افراد المؤسسة حيث ينظرون إلى مستقبلهم بشكل آمن وجيد.
- هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- تؤدي إلى تسارع العمل الجماعي وتوليد الأفكار الجماعية وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين .
- يحقق الاحتواء العالي من قيمة ومساهمة واحترام الأفراد ويعزز دوافع الرضا لديهم ويجعلهم أكثر نشاطا لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- إعطاء الأفراد صوتاً في التغييرات التي تؤثر على عملهم في كثير من الأحيان هي طريقة استشهد بها .أي التغلب على مقاومة التغيير.
- تنظر للمعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات حيث يمكن تحسين نوعية القرارات المتخذة بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة .
- تشير العوائد الى تقديم المكافآت والحوافز للأفراد من اجل ان يبذلوا جهودا إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي، اذ تعد الفوائد المكون الأساسي في معادلة الاحتواء

العالي وذلك لان منح هذه الفوائد للأفراد تجعلهم يستخدمون قوتهم ومعلوماتهم بمعرفتهم، لصالح المؤسسة.

- امتلاك المعرفة، بأنها المهارات والقدرات والتي تستخدم لاتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات اللازمة لتحسين معرفة الأفراد ، وتعني الالتزام بالتدريب والتنمية .
و يستدل من ذلك أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تهدف إلى إحداث التكيف،
وأنها تميز 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. مما جعل مدخل إدارة الاحتواء العالي يلقي قبولا بين الممارسين بصفته مدخلا يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي التي تدل على الرضا في العمل وانخفاض المجهود في العمل.
باعتبارها مجموعة ممارسات تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع والحرية التي تسفر عن تحسين الأداء وتحسين سلوك العاملين وتعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم لأداء أعمالهم، وتقدم لهم فرصة لبذل المزيد من الجهود النابعة من شعورهم بارتضا والسعادة.

٤) ممارسات /أبعاد مدخل إدارة الاحتواء العالي :

وبالرجوع إلى العديد من الدراسات، نتضح أبعاد/ ممارسات ادارة الاحتواء العالي على النحو الاتي (, 1060, Doucet, 2015, 740, Huo, 2015, 720, Kam, 2013, 2010, Gollan, 2010, Lawler, 2008, 25):



١- مشاركة المعلومات (المشاركة في صنع القرارات) :

في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير والتعقيد المتزايد نادرا ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ أفضل قرار بمفردهم ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى الاعتماد على معرفة العاملين ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات واقتناص الفرص.

وهنا يتضمن مفهوم المشاركة وجود تفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرارات على أساس الحوار وإبداء الآراء وعرض البدائل، واعتبرت أداة لتحقيق التعاون والتفاعل وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة من قبل الأفراد.

ويتوقف نجاح المشاركة في صنع القرارات على توافر رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وكذلك توافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفاعلة، بالإضافة لإيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات. كما يعبر عن مشاركة المعلومات بالدرجة التي يتم فيها إيصال المعلومة الهامة والدقيقة في الوقت المناسب وأن تكون ذات مصداقية، حيث أن مشاركة المعلومات مع العاملين سيزيد شعورهم بأهمية ما يؤديونه من أعمال ويرفع من التزامهم تجاه المؤسسة ومن ثم رضاهم وسعادتهم.

ومن هنا فمشاركة المعلومات تعد أهم أبعاد إدارة الاحتواء، وذلك بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل التي جعلت المؤسسة تسعى إلى جعل العاملين لديها قادرين على توقع مشاكل العمل وحلها، الأمر الذي جعلها أمر حتمي و ضروري، بحيث تكون مشاركة المعلومات عن كمية المخرجات وجودتها والخدمات التي تقدمها المؤسسة والعوائد المحققة وردود فعل المستفيدين.

وعلى المؤسسات أن تتبنى سياسة واضحة في مشاركة المعلومات، لأنها تساعد العاملين على رؤية مدى مساهمة أعمالهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، ففي المؤسسات التي تطبيق إدارة الاحتواء تم استبدال النظم المركزية بالنظم التي تعتمد على مشاركة المعلومات ففي ظل مشاركة المعلومات يسمح لأي فرد بغض النظر عن المسمى الوظيفي له الحصول على المعلومات ، مما يساعد العاملين من تنظيم أنفسهم بسرعة وفاعلية تجاه التغيرات البيئية والمنافسين والجمهور المستفيد.

حيث أن حاجة العاملين إلى المعلومة مستمرة فهم لا يستطيعون توقع وقت احتياجهم للمعلومة، فإن تم إعطاء العاملين المعلومات حول أداء أعمال المؤسسة وخطتها واستراتيجياتها سوف يؤدي إلى رفع مستوى قدرة العاملين على تقديم الأفكار والابتكارات والمقترحات لتحسين العمل وزيادة مستوى التفاهم والتجانس بين العاملين، ويؤدي إلى احتواء العاملين وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.

٢- الدعم التكنولوجي للعمل :

والدعم التكنولوجي عبارة عن الأجهزة الإلكترونية والبرامج والمعدات والموارد المرتبطة والمستخدمة لدعم العمل والتي تجعل المعلومات المخزنة والتي لم توليدها من السهل مشاركتها واستخدامها. كما يعد الدعم التكنولوجي أحد ممارسات إدارة الاحتواء والتي تعمل على ربط واحتواء العاملين بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم بالإضافة إلى توليد نوع من التعاون والتكامل بين هذه التكنولوجيا والإدارات والأقسام بالمؤسسة، وهو ما سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن بيئة العمل ومن ثم شعورهم بالسعادة والسعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي ظل الاتجاهات والمتغيرات الحالية لنظم العمل والتي تؤكد على أهمية تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات ، فقد أصبحت جزء أساسي وأداة مهمة من أدوات العمل و الإدارة الحديثة ومورد أساسي، يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى أداء وأقل وقت وجهد فيشعر الفرد بالسعادة.

٣- التدريب والتطوير :

تماشياً مع الاتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية مع إدارة الاحتواء العالي تم وضع خطط تدريب وتطوير تهدف لرفع مستوى المهارات والمعارف لدى العاملين من أجل زيادة قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي والقدرة على حل مشاكل العمل .

حيث أن التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المؤسسة والمعرفة بالمهمة المحددة لهم. فالتدريب يتضمن جهود مخططة من قبل المؤسسة والهادفة إلى زيادة كفاءات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون بها، وتعد الغاية

من التدريب في ظل إدارة الاحتواء وضع المعرفة المحددة والمهارات المطلوبة والقدرة بشكل أساسي ومركز في برنامج تدريبي محدد يساعد على إنشاء منظمة متعلمة يحاول أفرادها استثمارها و تطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج والخدمة التي تقدمها المؤسسة (Singh, 2012, 15).

ويعتبر التدريب استثمار أكثر من كونه نفقة، لان التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين كافة طوال حياتهم الوظيفية، وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها، وتعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية فيها. في هذا الاتجاه يجب أن تكون لكل مؤسسة تتميز بالاحتواء العالي في جوهرها النمو والتطور، لهذا نحتاج المؤسسة إلى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المؤسسة ، كما يجب على كل الأفراد بان تكون لديهم القدرة على حل المشكلة بصورة سريعة وفاعلة، ومن ثم يتحقق الرضا والسعادة.

٤- الاندماج الوظيفي :

ويعرف الاندماج الوظيفي بأنه حالة عقلية سيكولوجية تشجع الأفراد وتدفعهم للإسهام في إنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية، وله دور مهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير النتائج على المستويين الفردي والتنظيمي (Bilal, 2019, 125).

ويمثل الاندماج الوظيفي اتجاه إيجابي للموظفين تجاه مكان العمل والمعايير المنظمة للعمل، وأساس لرفع مستويات الإنتاجية للمؤسسة، وهو يدعم بعض الخصائص المميزة للموظفين والمؤسسة التي يعملون بها (Ogunyemi, 2019, 2)، بالإضافة لأنه يعطي شعور بالإنجاز وتحسن الصحة النفسية بالعمل، ومن خلال التفاني والمشاركة والحماسة والفخر، وتؤثر نتائجه الإيجابية في صحة الموظفين وأدائهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم المرتبطة بالعمل (Merilainen, 2017, 1207).

وهو حالة ذهنية إيجابية مثمرة مرتبطة بالعمل تتصف بالحيوية، والإخلاص، والانهماك؛ وتوصف بأنها مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية، كما تعد نقيضا للاحتراق الوظيفي، وانه لمنع الاحتراق يجب ان يكون لدي الموظفين المندمجين طاقة وينظرون لعملهم على انه تحدي (Kuok, 2017, 263).

ومن ثم يعرف الاندماج الوظيفي بأنه نشاط يكرس العاملين من خلاله جهودهم من أجل تحقيق أفضل أداء، ويتضمن مزيج من المشاعر والعوامل السلوكية والعاطفية. فيضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله، فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، ويعمل، بقوة ذهنية وهمة عاليتين.

ويسهم الاندماج الوظيفي في تحقيق الاستغراق والالتزام والحماس والجهد المركز والطاقة والتفاني والإخلاص والشغف والانهماك في العمل ويشير إلى حالة نفسية تشعر الموظفين باهتمام كبير بنجاح المؤسسة وأداء المهام بجودة عالية تفوق متطلبات العمل ويعكس الرضا الشخصي والإحساس بالإلهام والتأكيد الذي يمددهم به العمل، كما يشعرون بانهم جزء من المؤسسة (Schaufeli, 2014, 18).

فالاندماج الوظيفي تسخير جسدي ومعرفي ووجداني للفرد أثناء أداء العمل، أما عدم الاندماج الوظيفي فهو فك الارتباط بين الذات وأدوار العمل حيث ينسحب الأفراد جسديا ومعرفيا ووجدانيا أثناء أداء العمل؛ لأنه يركز على الحاجات والتفاعلات مع بيئة العمل، والسياق الاجتماعي التنظيمي؛ فأبعاد الاندماج الجسمية والمعرفية والوجدانية تعمل معا بنشاط لخلق حالة من الاندماج الوظيفي، حيث يقدم الفرد جهدا كبيرا في عمله لدرجة التوحد معه، وبالتالي تنشأ علاقة دينامية بين من يوظف طاقاته الجسدية والمعرفية والوجدانية في متطلبات العمل المقدم من جهة ومتطلبات العمل التي يؤديها وتسمح له بالتعبير عن نفسه من ناحية أخرى (Kahn, 1990, 694).

وبالتالي يمثل الاندماج الوظيفي بوجود أفكار إيجابية لتحسين فاعلية الفرد، ووجود مشاعر إيجابية حول تنفيذ المهام والاستخدام الإرادي لطاقة الفرد وإنجازه للمهام، وتتمثل جوانب تحقيقه في التالي (Kuok, 2017, 262-280):

- **الاندماج المعرفي** ويقوم على فكرة الفاعلية في العمل؛ أي الوعي المقصود والنشاط والمركز على مهام العمل ووجود أفكار إيجابية حول عمله بهدف تحسين أداء مهامه.
- **الاندماج الوجداني** ويقوم على فكرة الجهد الوجداني في العمل؛ أي عملية تنظيم مشاعر الفرد في العمل، وهو الرغبة في التعلق بالمهام التي تولد مشاعر إيجابية مثل الفخر والحماس والإثارة حول تنفيذها وإتمامها.

• **الاندماج الجسدي** ويقوم على فكرة المشاركة الجسدية لإتمام مهام العمل، ويعرف بأنه الانهماك الجسدي في المهام من خلال توظيف الفرد الإرادي لطاقته وجهده لتنفيذ وإتمام تلك المهام، ويتضمن ليس فقط الطاقة المبذولة كميًا وإنما أيضاً شدة أو تكرار بذل الطاقة والجهد في العمل، ويتباين كم الجهد الجسدي المبذول في أداء الأعمال باختلاف الوظائف.

ومن ثم يؤدي الاندماج الوظيفي إلى زيادة ثقة الفرد وقدرته على أداء العمل وتفانيه في تحقيق أفضل أداء، فالاندماج يتميز بالطاقة والفعالية والمشاركة العالية، حيث أنه حالة إيجابية محسوسة تعبر عن رضا العاملين عن عملهم، نتيجة توافق و انسجام الفرد مع وظيفته، وهذا الاندماج يولد لدى الفرد شعور بالأهمية والفخر والتحدي والإلهام والحماس، مما يؤدي إلى تطابق العاملين مع أدوارهم.

وتظهر آثار الاندماج الوظيفي الإيجابية في أفعال وتصرفات الفرد وسلوكياته ومردوده الإنتاجي، وتتمثل هذه المظاهر في التالي (Kuok, 2017, 268):

- **الالتزام في العمل:** يسهم في نقص التغيب وقلة صراعات العمل، مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء والإنتاجية ونمو المؤسسة وتحقيق الرفاهية والسعادة.
- **ارتفاع الطاقة الإيجابية:** ظهور شعور الاعتزاز بالنفس والقوة والتفاؤل نتيجة إدراك قيمة العمل، وإحساسهم أن بيئة عملهم ترعاهم وتحميهم من كل الأخطار والمشاكل التي من الممكن أن تعترضهم، وهذا ما يشجعهم على ممارسة العمل على أحسن وجه من أجل تحقيق أهداف العمل وتوجهات المؤسسة.
- **الشعور بالأمان الوظيفي:** يشعر الأفراد بالأمن المادي والوظيفي، والنفسي، نتيجة تلبية وإشباع رغباتهم، فوظيفتهم تؤمن لهم عيشهم وعيش أسرهم وبذلك تبعد عنهم الخوف من المستقبل.
- **الإثراء الوظيفي:** هو النظام الذي يهتم بتصميم الوظيفة بحيث تتضمن تنوعاً في الأنشطة وتحتاج درجة أعلى من المعرفة والمهارة لتعطي العاملين حرية ومسؤولية تخطيط وتوجيه ورقابة أدائهم الشخصي هو أسلوب من الأساليب الحديثة المستخدمة في إعادة تصميم الوظائف.

- **تنمية الكفاءات:** بهدف الارتقاء بمستوى المهارات التي يمتلكها العاملون، ومن خلال تطوير قدرات العاملين يتحقق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة العاملين في المنظمات، ورفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقضيها ظروف العمل وطبيعته.

- **فتح قنوات اتصالات:** قنوات الاتصال ضرورية في كافة المستويات الإدارية، فهي وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية. لذلك تبرز أهمية وجود قنوات اتصالات مفتوحة مع العاملين في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم.

٥- التحفيز والمكافأة :

تعد معاملة الفرد دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة تعكس سلبا على أداء الفرد في إنجازه لعمله، ويقلل الرغبة لديه في التقدم وتطوير قدراته وأدائه الوظيفي، وكفاءة الفرد في العمل تتوقف على القدرة على العمل، الرغبة في العمل، فالقدرة على العمل تتحقق بقدرات ومهارات وخبرات ومسارات الفرد الوظيفية، أما الرغبة في العمل تتحقق من خلال الحوافز التي توجه سلوك الفرد إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

فالتحفيز عبارة عن ممارسة إدارية تهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (Lawler, 2008, 1-35). وتعرف التعويضات بأنه عبارة عن توفير نظام كافي وملائم وهاذف من مكافأة العاملين، بحيث يشعرون انهم موضع تقدير كأعضاء في المؤسسة، وممثلين لها، والتعويضات تمثل اكثر من مجرد مبلغ النقود الذي يأخذه العامل الى منزله، بل ان التعويضات توفر مقياسا القيمة العامل في المؤسسة، وهي مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل.

لذلك تحتاج مؤسسات الاحتواء العالي الى أنظمة تحفيز وتعويضات مميزة تضمن لهم شكل معين من المشاركة في الربح، وهو ما يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المؤسسة. فيشعر كل العاملين بأنهم مالكين للمؤسسة وليس عاملين فيها (Lawler, 2008, 1-35).

في حين حدد آخر أربعة مبادئ متداخلة لبناء نظام عمل عالية الاحتواء و المشاركة . ويمكن تلخيص هذه المبادئ على أنها تزويد الأفراد بالقوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت، كالتالي(Konrad, 2009):

١. تعني القوة أن الموظفين لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مهمة لأدائهم وجودة حياتهم العملية . وتعني امتلاك السلطة النهائية والمساءلة عن القرارات ونتائجها . حيث يتم تعظيم المشاركة عندما يتم دفع أعلى مستوى ممكن من القوة إلى الموظفين الذين يتعين عليهم تنفيذ قراراتهم.

٢. تعني المعلومات البيانات ، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بكمية ونوعية مخرجات وحدة الأعمال والتكاليف والإيرادات والربحية وردود فعل العملاء . بإنشاء نظام معلومات يزود الموظفين ببيانات في الوقت المناسب وذات صلة بعملهم وبالمؤسسة ككل.

٣. تعني المعرفة ، تطوير مهارات وقدرات ومعارف الفرد التي يستخدمها لاتخاذ القرارات .وتحسين معرفة الموظفين يعني الالتزام بالتدريب .تعتبر استثمار ضروري وحيوي لأنه عندما يتخذ الموظفون قرارات مهمة في مكان العمل ، فمن المهم أن يتمتعوا بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

٤. تعني المكافآت ، تعويض الموظفين على بذل الجهد كتقدير لتحسين الأداء

التنظيمي . وتعد من العناصر الأساسية في معادلة المشاركة والاحتواء العالي . ويتضح أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تركز على تزويد الأفراد بالقدرة على اتخاذ القرارات في مكان العمل، تقديم التدريب لبناء معارفهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية، تقديم معلومات حول كيفية تأثير أفعالهم على أداء الأعمال، منح مكافآت لجهودهم.

ومن ثم فقد لاقى مدخل إدارة الاحتواء العالي قبولاً بصفته كمدخل يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي التي تدل على الرضا في العمل وانخفاض المجهود في العمل. باعتباره مجموعة ممارسات تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع والحرية التي تسفر عن تحسين الأداء وتحسين سلوك العاملين وتعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم لأداء أعمالهم، وتقدم لهم فرصة لبذل المزيد من الجهود النابعة من شعورهم بارتياح والسعادة.

الخطوة الثالثة

الإطار الفكري والفلسفي للسعادة المؤسسية

تمهيد:

السعادة هي بمثابة جنة الأحلام ومنتهى الآمال، وغاية مرجوة يسعى لتحصيلها كل إنسان، فجميعاً متفقون على رغبتهم في السعادة، لكن الاختلاف حول طرق الوصول إليها وأسبابها، وماهيتها أمر شائع بين جميع فئات المجتمع، من مفكرين وفلاسفة وعلماء، لذلك يشكل البحث في أسبابها وطرق الوصول إليها أمراً مهماً جداً لأي مؤسسة طامحة فيها.

ولهذا يسعى البحث الحالي لإبراز هذا الجانب من خلال تناوله مفهومها ومستوياتها، أهميتها، وخصائصها/ مؤشرات تحقيقها، ونظرياتها ونماذج لأبعادها، كما يتضح في التالي:

١) نشأة مفهوم السعادة المؤسسية ومستوياتها

عند دراسة تطور مفهوم السعادة، يرى أن معظم الفلاسفة يصفون السعادة بشكل مختلف حيث أخذ مفهوم السعادة فلسفياً مكانة بارزة، كإحدى الاهتمامات الأساسية للفلاسفة، فيصف الفارابي كل ما يجعل الأفراد سعداء بأنه جيد، وتلك التي تجعلهم غير سعداء هي سيئة (Özgen, 2005). وهناك من يجدها في اتباع الفضيلة كأفلاطون، أو كغاية الحياة كأبيقور، وهناك من يضعها بالموازاة مع الخير الأعلى ويجعل اللذة شرطاً أساسياً لها كأرسطو، في حين الرواقيين يرجعونها إلى الفعل الموافق للعقل، وبذلك فهي غير ممتنعة عن الحكم في رأيه (عبد الكريم، ٢٠٢١، ٣٠٦). كما صرح أرسطو أن

السعادة ليست فطرية، إنها حالة تتحقق في نهاية حياة جيدة وليست رغبة مؤقتة (McMahon, 2004, 5).

وقد بدأ الاستخدام الفعلي لمفهوم السعادة مع أبحاث وكتابات بعض رواد علم النفس الإنساني، أمثال أبراهام ماسلو، إريك فروم، وكارل روجرز، وتناولت كتاباتهم السعادة الإنسانية في علاقتها ببعض الممارسات التطبيقية وبعض التصورات النظرية التي شكلت الأساس لظهور فرع جديد من فروع علم النفس، وهو علم النفس الإيجابي، وفيه قدم مارتن سليجمان مفهوم للسعادة اللحظية و السعادة الحقيقية، فالشعور اللحظي بالسعادة يمكن أن يتأثر بسهولة ببعض الأشياء البسيطة التي من شأنها أن تشعر الإنسان بالرضا، مثل مشاهدة فلم كوميدى...، وهذا من شأنه أن يرفع معدل السعادة بشكل مؤقت، أما مفهوم السعادة الحقيقية، فيتكون من ست فضائل وهي: الحكمة والمعرفة، الشجاعة، الحب والإنسانية، العدالة، ضبط النفس والاعتدال، والروحانية والتسامي)، وتعتبر هذه الفضائل عن وجودها من خلال سلوكيات يمكن ملاحظتها وقياسها وتمييزها(عبد الكريم، ٢٠٢١، ٣٠٦).

و مع ذلك يلاحظ ارتباط السعادة بالعديد من المجالات المختلفة مثل الفلسفة وعلم النفس والسياسة والاقتصاد على مر القرون، ولكل منها وجهة نظر في تعريفها. فقد عرفت على أنها الشعور بالرضا، والتعبير عن المشاعر والسلوكيات الإيجابية، والاستمتاع بالحياة، والرضا عن نوعية الحياة (Köse, 2021, 3).

وعند علماء النفس تتألف السعادة من ثلاثة مكونات هي "إحساس ثابت نسبياً بالشعور الإيجابي، وغياب الشعور السلبي، ومستوى متوسط دائم بالاكتفاء الشخصي" (مايكل، ١٩٩٨، ٦١). وهنا فالسعادة تعبر عن الدرجة التي يحكم بها الفرد على نوعية حياته حكماً إيجابياً، بمعنى حالة شعورية للعقل أو النفس، لها ثلاث مكونات (انفعالات إيجابية، الرضا عن الحياة، وغياب الانفعالات السلبية كالإكتئاب والقلق)(أحمد، عبد الخالق، ٢٠١٧، ٢٤٧).

كما عرفت السعادة، بذلك الشعور المستمر بالغبطة والطمأنينة والأريحية والبهجة، وهذا الشعور يأتي نتيجة الإحساس الدائم بخيرية الذات وخيرية الحياة و المصير. كما

أنها متمثلة في الإيمان والرضا عن الله وقضائه وقدره بقناعة وصبر في شعارنا الدائم "إنا لله وإنا إليه راجعون". أى أن تشعر بالأمن على نفسك ومستقبلك في الحياة (فوزية، ٢٠١٦، ٣١).

وقد ذهب العلماء إلى وصفها "بالشعور الإيجابي المتكرر للشخص"، أو أنها "الرضا والقناعة بما وهب للشخص مع تقديره وتثمينه لذلك" (محمود، ٢٠١٩، ٥١). إذاً فالسعادة ترتبط بالرضا والراحة والقبول من قبل الشخص تجاه ما قدم له.

وقد زعم آخر أن مفاهيم السعادة والتعاسة تعني أن الأفراد يشعرون بأنهم سعداء أو غير سعداء بوعي. ومع ذلك، ذكر أن للسعادة ثلاثة أسس: الحرية والمعرفة والفضيلة، وقد عبروا عن شخص يمكنه الاختيار بحرية يعد شخصاً سعيداً. بالإضافة إلى ذلك، فقد رأوا أن الشعور بالسعادة يتطلب المعرفة والمهارات المنطقية للأفراد في علمهم عند اتخاذ أى قرار مهم (Köse, 2021, 3).

ومن ثم تعتبر السعادة تجربة ذاتية: بمعنى أن الناس يعتبرون سعداء إلى الحد الذي يؤمنون به/ يرون أنفسهم سعداء. نتيجة لذلك، تتضمن السعادة نوعاً من الحكم على إيجابيات وسلبيات حياة المرء (Wright, 2005, 223).

وفي العموم هناك عدة مرادفات لكلمة السعادة، مثل الفرح، الانشراح، الرفاهية، السرور، البهجة، طيب الحال...، وهي كلها تعبر عن حالات مزاجية إيجابية لا يمكن للإنسان الشعور بقيمتها ومكانتها الا اذا سبق وشعر بالألم والهم والغم والضيق والكرب والكآبة والحزن والقلق والتوتر والملل..، لأن الشيء لا يمكن معرفته إلا بواسطة نقيضه، بهذا الشكل يمكننا الحديث عن السعادة كتجاوز نسبي لكل هذه الصفات (عبد الكريم، ٢٠٢١، ٣٠٧).

وإجمالاً فالسعادة كلمة تستخدم للإشارة إلى أي شيء يريده الشخص، وما يولد مشاعر إيجابية في داخله، كما تستخدم للتعبير عن مجموعة من العوامل العاطفية والأخلاقية و التقديرية المرتبطة ببعضها البعض.

في حين يستخدم المصطلح بالتبادل مع الرفاه الشخصي للفرد أو الرضا عن الحياة أو الرفاهية الذاتية (Frey, 2017, 255). ومن ثم تعد مؤشراً على حالة من الفرح

والبهجة، والاطمئنان والحماس مع مستويات منخفضة من الضغط والشدة والقلق والاكنتاب في بيئة العمل، وبشكل عام يتمتع الفرد بصحة جسدية وعقلية جيدة، وجودة نوعية الحياة، ويسمى بجودة الحياة النفسية، أو الحياة الطيبة (سميرة، سليمان، ٢٠١٨، ٣٤٩). وبناء على هذا فالسعادة هي الشعور النفسي بالرضا والذي ينبعث من القناعة الداخلية لدى الفرد، بأن ما يمارسه من أعمال، وما يصادفه من أقدار يناسب طموحاته وتطلعاته.

وانطلاقاً من كون السعادة تتضمن كل من الوجود النسبي للمشاعر الإيجابية والغياب النسبي للمشاعر السلبية (Wright, 2005, 223). لهذا تعرف بحالة من التوازن الداخلي يسودها عدد من المشاعر الإيجابية كالانبساط والابتهاج والسرور، والتي ترتبط بالجوانب الأساسية للحياة مثل: الأسرة، والعمل، والعلاقات الاجتماعية. وفي هذه الحالة يمتلئ عقل وقلب الفرد بمزيج متوازن من العواطف الإيجابية والمتعة العقلية، معززة بأهداف ومعان مثالية وأخلاقية. من هذا المنطلق، تصبح السعادة متساوية في المعنى للمزاج الجيد والمشاعر الإيجابية في الحاضر وتوقع الخير والازدهار في المستقبل (دلّال، ٢٠٢٢، ٣٣٨).

وهناك من يرى أن السعادة هي الشعور بجودة الحياة وفي حد ذاتها هي مرادف للرفاهية (Veenhoven, 2006, 2). وهذا يمثل أمراً نسبياً، لأنه يرتبط ببعض العوامل الذاتية، مثل المفهوم الإيجابي للذات، والرضا عن الحياة وعن العمل، والحالة الاجتماعية وتعتبر هذه العوامل الذاتية والموضوعية التي تجعل أمر تقدير درجة جودة الحياة لدى الفرد أمراً ضرورياً ومهماً في حياته اليومية (غزوة، ٢٠١٩، ٧).

لذلك فالشعور بالسعادة والتعبير عنها، هي مسألة نسبية وليست مطلقة، تختلف من فرد لآخر، ومن ثقافة لأخرى، ومن جيل لآخر، فهناك من يراها قرينة المال والأموال والشهرة والمنصب، والمريض يراها في الصحة سواء كانت النفسية أو الجسدية، والمسجون قد يراها في الحرية، والمتدين يجدها في التقرب من الله وعبادته... (عبد الكريم، ٢٠٢١، ٣٠٤).

ويرى آخر أن السعادة شعور عارم بالبهجة والسرور والاستمتاع واللذة من خلال تنفيذ أعمال أو إنجازات معينة، وهي نشوة يشعر بها الفرد عند إدراكه القيمة ومتممات حياته مع استمتاعه بالصحة الجسمية (غزوة، ٢٠١٩، ٩).

كما أن السعادة لا يتوقف أثرها على مجرد الشعور بالسرور وراحة النفس، ولكن يتعدى ذلك إلى أنها تولد طاقة إيجابية تحفز الفرد على السلوك الإيجابي، والإقبال على العمل والحياة بشكل عام، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق المزيد من النجاح (دلال، ٢٠٢٢، ٣٣٨).

ومن ثم فالسعادة هي ذلك الشعور الإيجابي الذي يغمر النفس ويشعرها بالراحة والطمأنينة، ويعزز الثقة بداخلها ويمنحها طاقة إضافية من أجل تطوير الأفكار وإطلاقها وتحويلها إلى أعمال إبداعية في جميع مجالات الحياة.

ورغم تباين التعريفات التي قدمت في هذا المجال، فقد أجمعت على أنها: حالة من الشعور الإيجابي تتضمن نسبة عالية من المشاعر الإيجابية مقابل السلبية، وينشأ من إحساس الفرد بالطمأنينة، والبهجة، والاستمتاع، وتحقيق الذات، والقدرة على تجاوز المشكلات، وتخطي الصعوبات.

ويتضح أن السعادة تتمثل في مدى قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية في حياته من خلال ثراء البيئة والرقي في الخدمات التي تقدم له في المجالات الصحية والاجتماعية والتعليمية والنفسية مع حسن أدارته للوقت والاستفادة منه بصورة إيجابية، كما تتعلق بشعور الفرد بالرضا عن مستوى الحياة والقدرة على إشباع الحاجات الحياتية الذاتية والموضوعية . ومن ثم فالشعور بالسعادة إحساس الفرد بوجوده، والطمأنينة والاستمتاع بالحياة والرضا عن أنفسهم وعن الحياة التي يعيشونها.

من خلال ما سبق التعاريف يتضح بجلاء الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم السعادة، وهذا الاختلاف راجع إلى كون السعادة هي الهدف والغاية الأسمى التي يسعى الإنسان منذ أن وجد إلى تحقيقها، وهي حالة نسبية تختلف من شخص لآخر، وفي نفس الشخص من مرحلة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن ثقافة لأخرى، وهي ترتبط بعدة مؤشرات كالصحة والمرض، المكانة الاجتماعية، النجاح، العلاقات الاجتماعية، الدخل المادي....

بالإضافة لهذا يتضح أن مصطلح السعادة مختلف عليه من حيث تعريفه، حيث أن مفهوم السعادة يختلف من العامة إلى الفلاسفة إلى رجال الدين، إلى علماء النفس إلى علماء الاقتصاد والإدارة، فمنهم من يربطها بإشباع الرغبات، ومنهم من يربطها بالروح والعقل، ومنهم من يربطها بالوجدان والعواطف، ومنهم من يربطها بالمال وتحقيق الذات، ولاشك أن السعادة شعور مرغوب يبحث عنه الجميع .

تعريف السعادة المؤسسية:

ومن خلال المعطيات السابقة، يمكن القول عن معنى السعادة قد لا يكون كافياً بحد ذاته، دون التطرق لسعادة الإنسان في عمله. وذلك لأن الإنسان يقضي جزءاً من عمره في بيئة عمله، ويتأثر بظروفه، فتعكس تلك الظروف عليه وعلى سعادته. وهذا مما يبرهن على أهمية البحث في مواضيع السعادة المؤسسية، وفهم أبعادها.

في الحياة العملية ينظر للسعادة على أنها ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة بشكل مباشر ولكن يمكن تلمسها عن طريق أثارها ونتائجها التي تنعكس على من يتصف بها، وقد تكون جماعية كما تكون فردية، ومنها السعادة المؤسسية التي تعد أحد مصادر الرضا الوظيفي ومؤشراً على المناخ الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها (محمود، 2019، 51).

وبالتالي فالسعادة في مكان العمل تعني المشاعر الإيجابية والخبرات والمواقف الإيجابية (كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي) والتنمية الشخصية ومشاعر الهدف وأيضاً أهمية العمل الذي يساهم في شيء ذي قيمة (Sousa, 2015, 215).

وهي نتيجة عملية، مما يعني أن السعادة في مكان العمل ليست شيئاً ثابتاً. لذلك من المهم في هذه الحالة أن تهتم أي مؤسسة بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على سعادة الأفراد في العمل (Rahmi, 2019, 36). فحينما وجدت السعادة في مكان العمل تشير إلى الرضا عن عمل الفرد وحياته، أو الرفاهية الذاتية في مكان العمل (Al Suwaidi, 2020, 6151).

في حين عرفت سعادة العمل بأنها: قرار شخصي يتخذه الفرد، حيث يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وحالة من الاندماج العاطفي والفكري، ويعتبر نفسه مسؤولاً وملتزماً بإنجاحها، ويتخذ الموظف هذا القرار في ضوء سياسات المؤسسة وممارساتها ونظرتها تجاه الموظفين (Spruk, 2016, 660). فكلما حرصت

المؤسسة على سعادة موظفيها، ازدادت حماس الموظفين، واهتمامهم بالعمل، وورغبتهم في الإنتاج، وولائهم للمؤسسة، وتحليلهم بالطاقة الإنتاجية، ومن ثم زيادة مستوى الأداء (فاطمة، ٢٠٢١، ٣٩٣).

ويتضح أن السعادة المؤسسية هي ذلك السلوك الذي يظهر كنتيجة رضا الفرد فيشعر بها نتيجة ما يكتسبه من عمله فيزداد انتماءه وولاءه للمؤسسة.

ويضيف آخر إلى أن مفهوم السعادة المؤسسية يستلزم الرضا الوظيفي، ولكنه أوسع من ذلك، حيث يتضمن المشاركة في المؤسسة ووظائفها (Díaz, 2018, 0). كما يقصد بالسعادة المؤسسية إدخال السرور على الموظفين العاملين بالمؤسسة، وذلك بالتركيز على بيئة العمل، والموظفين، والمتعاملين معهم، مع اعتبار أن كل عنصر من هذه العناصر يرتبط بالآخر، يتأثر به ويؤثر عليه (دلال، ٢٠٢٢، ٣٣٨).

ويتضح أن مفهوم السعادة المؤسسية يأخذ في الاعتبار أبعادًا مثل مشاركة الأفراد في المؤسسة، ورضاهم الوظيفي، والالتزام الإيجابي مع عمليات المؤسسة. بالإضافة لإهتمام المؤسسة بالتطوير المهني والشخصي، والذي يفترض أن المؤسسة مهتمة أخلاقياً ومسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والممارسات التي تسمح بنمو موظفيها وتطورهم (Munar, 2020, 3).

ومن هنا بدأ التركيز على سعادة الموظفين، والتي تتأثر إلى حد كبير بطبيعة العمل وجودته في مكان العمل بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بالمؤسسة ومن ثم التغلب على التحديات التي تواجهها والتي تساعد في الارتقاء الفعلي للأداء مما يؤدي للتأثير على الآخرين.

ويقال أن مفهوم السعادة المؤسسية حديثاً في علم الإدارة، وأصبح ذا أهمية كبرى لكل مؤسسة تسعى لتحقيق أفضل أداء، فكلما حرصت المؤسسة على سعادة موظفيها من خلال سياساتها وممارساتها، أدى ذلك إلى لعلاقات إيجابية وازدياد حماسهم واندماجهم في العمل، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية عالية.

وهنا يتضح أن السعادة المؤسسية ناتجة عن ممارسات إدارية مؤسسية في مجال الموارد البشرية تولد من خلال المشاعر والتجارب العاطفية الإيجابية الحيدة والشعور بالرضا عن الحياة المهنية التي توفرها المؤسسة بحيث تشبع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.

ومن ثم يستدل على السعادة المؤسسية بالأنشطة التي تعبر عن الشعور بالرضا والرفاهية الإيجابية التي تجعل العمل ليس مرضياً فحسب بل ممتعاً أيضاً. إنها تتجاوز الرضا عن الوظائف، الناتج عن الآثار العاطفية الإيجابية مثل الفرح، وغياب التأثيرات العاطفية السلبية مثل الحزن والغضب، وهي الحالة النفسية التي يمر بها موظفو المؤسسة سواء كانت إيجابية أو سلبية، والتي تنعكس في مستوى أداء الأفراد في وظائفهم المختلفة. (Wageeh, 2018, 27).

كما يتضح أن السعادة المؤسسية حالة من الاندماج العاطفي والفكري يعتبر فيها الفرد نفسه مسؤولاً وملتزماً أمام المؤسسة التي يعمل بها؛ إذ أنها تجعل الفرد يعمل بسعادة في ضوء سياسات المؤسسة وممارساتها ومواقفها وتتمو لديه الرغبة بالإنتاج والولاء للمؤسسة مما يسهم في زيادة الإنتاجية والربحية، والرضا، ونجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها ورسالتها المرجوة.

ويلاحظ من تناول مفهوم السعادة المؤسسية في الأدبيات السابقة، أنه تم التركيز على نتائج السعادة المؤسسية وأدوات قياسها كالرضا الوظيفي، تحقيق أفضل أداء، الاهتمام بالعمل، الطاقة الوظيفية الإيجابية، الفرح وغياب الغضب وما إلى ذلك، وهناك من التعريفات ما يركز على عوامل السعادة وأسبابها، ومن ثم فنظرتهم للسعادة المؤسسية تختلف وتتعدد.

كما يتضح أن السعادة المؤسسية تتشكل أبعادها من خلال ما تغرسه ثقافة المؤسسة من قيم، وكذلك من خلال النمط الإداري، والموارد المتاحة للموظف وغيرها. حيث أن سياسة المؤسسة ووضوحها وعدالتها، واحترامها وتقديرها للأفراد العاملين بها، والروابط التي تجمع بينهم، جميعها عوامل تحدد مستوى السعادة المؤسسية في بيئة العمل، وترسم ملامح تميزها أو انخفاضها.

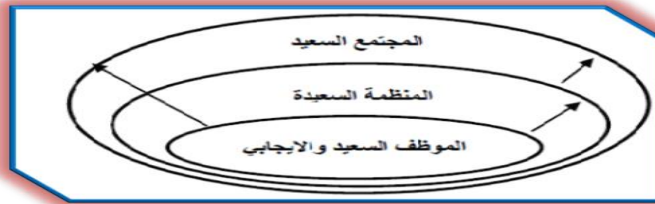
وهنا يمكن القول أن تحقيق السعادة في الإطار المؤسسي لا يتأتى إلا بتحسين الممارسات والسياسات، واستحداث بعضها بحيث تركز على الإنسان الذي يعمل بها، ومشاعره وارتياحه، فتحقيقها يعني تحقيق السعادة داخل المجتمع بأسره، ذلك أن تأثير السعادة المؤسسية لن ينعكس على الفرد ومؤسسته فقط، بل يمتد أثر ذلك، وينعكس على المتعاملين مع المؤسسة، وتتجاوز آثاره لتظهر على جميع من حولهم، في جميع تعاملاتهم مع مختلف فئات المجتمع سواء مع أفراد أسرهم أو من يعملون معهم.

مستويات السعادة المؤسسة:

من منطلق تعريف السعادة بكونها تعبير عن تقييم الإنسان لذاته ومدى رضائه عن حياته بشكل عام. قسم الباحثون في هذا المجال السعادة إلى مكونين رئيسيين (هالة، ٢٠١٩، ٦٠):

- إدراكي (cognitive)، وهو مدى وعي الفرد بإنجازاته الشخصية، ومدى تحصله على مقومات الحياة التي يرتضيها، ويمكن قياس جزء منها بشكل مادي.
- عاطفي سيكولوجيا (affective) يتعلق بمقدار ما يشعر به المرء من سعادة.

فيرى كثيرون أن السعادة المؤسسية مرادفة لمفهوم جودة الحياة المؤسسية، والذي يعرف بأنه "مدخل يشتمل على مجموعة من القضايا والوقت الممتع الذي يقضيه العاملون في بيئة العمل"، أو مفهوم الرفاه المؤسسي بمعنى "مجموعة البرامج والمبادرات والخدمات التي تهدف إلى تعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسمية والعقلية للموظفين"، لما تمثله من أهمية في تطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم وتحسين دافعيتهم بما ينعكس على سعادتهم وولائهم وانتمائهم الوظيفي، إذ تدعم بيئة العمل السعيدة والإيجابية (الرفاه الوظيفي) أداء الموظفين وكفاءتهم وتعزز الثقافة الإيجابية التي تتسم بها بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها وقدرتهم على الابتكار، وتعزز من سعادتهم وتناغمهم في بيئة العمل، ولا تقتصر السعادة على الفرد العامل في المؤسسة فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى ثلاثة مستويات تبدأ من الفرد العامل ثم المؤسسة التي يعمل فيها إلى مستوى سعادة المجتمع التي تعمل فيه المؤسسة (محمود، ٢٠١٩، ٥١)، كما يتضح في الشكل الآتي:



شكل (٢) يوضح مستويات السعادة المؤسسية

المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية (٢٠١٧).

الإطار الإستراتيجي للرفاه الوظيفي في الحكومة، الإمارات.

٢) خصائص و مؤشرات السعادة المؤسسية

لا شك أن السعادة هي غاية كل إنسان، ويسعى وراءها وخلفها في كل جوانب حياته، وتحققها يختلف من شخص لآخر، لذلك فقد تعددت وتكاثرت الموصفات التي قد تنطبق على المؤسسة التي تحقق السعادة المؤسسية وفق الرؤية التي بواسطتها قد ترى فيها الخصائص والسمات الأساسية الضرورية لهذه المؤسسة فهي تختلف من مؤسسة لأخرى وكذلك طرق الوصول إليها.

كما يختلف مفهوم السعادة من شخص لآخر، لكونه مفهوماً مجرداً لا ينحصر بنطاق حسي ولا عقلي بل يتجاوز ذلك إلى ما هو خيالي، ومن هنا تكمن صعوبة حصره وضبطه في كونه شيئاً مادياً أو معنوياً يصعب إيجاده في دواخلنا وذواتنا، كما يستحيل العثور عليه في الخارج (عبد الكريم، ٢٠٢١، ٣٠٧).

فتشير بعض آراء الخبراء إلى أن هناك العديد من الميزات التي تحدد سعادة الشخص في العمل. تتميز بسمات شخصية وتنظيمية. ومن الخصائص التنظيمية التي تحدد السعادة في العمل هي الثقافة التنظيمية، والقيادة، وخصائص الوظيفة، وردود الفعل الإيجابية، والدخل، وقابلية التوظيف. وتشمل السمات الشخصية المرتبطة بزيادة السعادة في مكان العمل شخصية الفرد، والثقة بالنفس، والرضا الوظيفي، وإدارة الإجهاد، والحالة العاطفية الإيجابية، وتحفيز الموظف ومشاركته. بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية والصداقة والعلاقات مع الآخرين فتعد مهمة أيضاً لسعادة الإنسان في مكان العمل (Bakanauskienė, 2021, 4).

وهنا يشير سليجمان إلى مجموعة من المؤشرات والتي تمثل خصائص الشخصية السعيدة والتي تنطلق من ممارسات المؤسسة التي يعملون فيها، وتتمثل في: (عبد الكريم، ٢٠٢١، ٣٠٨)

- **الثقة بالنفس**: لقد ثبت عبر العصور كلها وفي مختلف المجتمعات، ان ايماننا الراسخ وقدراتنا الذاتية والثقة العالية بأنفسنا، تزيد من الرضا بالحياة وتجعلنا أكثر سعادة في حياتنا المنزلية والعملية.
- **التفكير بطريقة واقعية**: التفكير الواقعي المنطقي يوصف بكونه تفكير قصدي موجه، الهدف منه محاولة تبين الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء، والحصول على أدلة تؤيد او تثبت صحة وجهة نظر معينة او تنفيها..

- ممارسة الرياضة: إن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة سواء كان ذلك عملاً مكثفاً أو مشياً طويلاً منتظماً يشعرون بأنهم أصحاء، ويشعرون بأنهم أفضل حالاً ويستمتعون بحياة أفضل، وقد أفادت الأبحاث ان التمرينات المنتظمة تزيد السعادة مباشرة.
 - قوة المعتقدات الدينية وعدم ضعفها: أثبتت دراسة حول تأثير الدين على قناعة الحياة، أنه بصرف النظر عن الديانة التي يعتنقها الناس، فان الذين يمتلكون معتقدات دينية قانعون بحياتهم، في حين ان من تنقصهم المعتقدات الروحية غير قانعين، كما بينت الدراسات ان الممارسات الدينية النشطة مقرونة بحياة طويلة أكثر سعادة وصحة، كما ان الايمان بالله عز وجل والإخلاص له واتباع النبي صلى الله عليه وسلم، والإقبال على الطاعات وتبني الغايات والأهداف الحميدة من خصائص الشخصية السعيدة.
 - استثمار الصداقة: الشخص السعيد هو الذي يعيد الدفاء والحماس لعلاقاته القديمة، ويستفيد من الفرص في العمل او مع جيرانه لتوسيع قاعدة صداقاته، والناس بحاجة لأن يشعروا بأنهم جزء من شيء أكبر، وانهم يهتمون للآخرين وان الآخرون يهتمون بهم أيضاً، بشرط ان يتخير الأصدقاء الذين ينظرون الى الحياة نظرة رضا وابتهاج
 - حب القراءة: على الفرد ان يكثر من القراءة ليضمن سلامة عقله وجسده، فالشخص السعيد هو الذي يقرأ الكتب ويستفيد مما يتعلمه.
 - الابتسامة وحب المرح: ان الشخص السعيد هو من يخصص بعضاً من الوقت للمتعة والبساطة والضحك والمرح، وهذه أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى العيش بقناعة وسعادة .
- بالإضافة لهذا يتصف الموظفون السعداء بمجموعة من صفات وسلوكيات تتمثل بالإيمان بالمؤسسة والثقة بالمدير وبالإدارة العليا، وعدم استغلال الموارد والمواد في المؤسسة والنظر إلى العمل كجزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، وبناء علاقات وشراكات مع الآخرين، بالإضافة لدعم زملائهم للحصول على مستوى عمل متميز، كما أنهم

يعملون بشكل افضل بالتعاون مع زملائهم وضمن فرق العمل في المؤسسة ويتميز الموظفون السعداء بأنهم يأخذون زمام المبادرة ، ويقومون بحل المشاكل بدلا من الشكوى بخصوصها كما أنهم يراعون احتياجات العملاء وبيذلون أقصى جهودهم لتحقيق رضاهم؛ إذ إنهم أكثر سرعة في تقبل التغيير والاندماج ضمن برنامج التدريب والتعليم في المؤسسة رضاهم؛ إذ إنهم أكثر سرعة في تقبل التغيير والاندماج ضمن برنامج التدريب والتعليم في المؤسسة الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي على طاقاتهم بالعمل والحد من رغبتهم بترك العمل أو الغياب عنه، مما سبق تبين أن تحقيق السعادة الوظيفية يزيد من قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار الأمر الذي يؤثر بطريقة إيجابية على إنتاجية المؤسسة .

ومما سبق يتضح أن اختلاف الاهتمامات والاحتياجات بين الأفراد يترتب عليه الاختلاف في تحديد ماهية وسمات ومؤشرات السعادة بالنسبة لهم ، ومع ذلك قد ننفق جميعا في كون السعادة ذلك الشعور المليء بالطمأنينة والرضا والقناعة والإحساس بالفرح و التي تغمر النفس البشرية، لذلك يمكن القول أن السعادة حالة نسبية تختلف باختلاف الطامح إليها وهنا يستدعي الأمر أن تستجيب المؤسسة لكافة رغبات وحاجات أفرادها .

٣- أهمية السعادة المؤسسية :

يعد تحقيق السعادة في مكان العمل مهمة لكل من الأفراد والمؤسسات، في المقابل، تعد السعادة في العمل أحد أهم جوانب السعادة في الحياة لأنها مرتبطة بعلم نفس العامل الذي يصعب قياسه، مما يؤدي بدوره إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية. والعمل هو أحد الجوانب المهمة في حياة الناس، حيث يعمل الناس مقابل مكافآت مالية أو غير نقدية مثل المناصب والترقية المهنية (Al Suwaidi, 2020, 6155).

ومن ثم فإن تحقيق السعادة يؤدي إلى النجاح في كل مجالات الحياة البشرية، وعلى وجه الخصوص في الوظائف والمهن والمؤسسات، فالعمال السعداء يحققون مبيعات أعلى، يحصلون على أفضل النتائج ، يحصلون على نقاط أعلى في تقييم أدائهم وعلى أجور أعلى، كما أنهم يتمتعون بمزيد من الأمن الوظيفي ويقل حصولهم على عطل مرضية أو يزيد ابتعادهم عن العادات السيئة التي تضر بصحتهم (Achor,2011,36,37).

وقد فسر عدد من الباحثين الاهتمام الكبير من المؤسسات بالسعادة المؤسسية لدى العاملين، إنما جاء لما لها من أثر بارز على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات. من منطلق العلاقة بين سعادة العامل والإنتاجية في مكان العمل. فهناك إجماع بين الدراسات أن الموظف السعيد سيصبح موظفًا منتجًا (Joo, 2017,207, Abualoush, 2017, 95).

كما أكدت إحدى الدراسات، أن السعادة في العمل تؤدي إلى تقديم خدمات تفوق التوقعات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة. فتحقق السعادة المؤسسية يقلص مستويات دوران العمل، والنفقات الإدارية، ويرفع من مستويات إنتاجية العاملين، وأداء المؤسسة ككل(اخلاص، ٢٠١٧، ٤). وخلصت دراسات أخرى، أنه بمجرد تبني مفهوم السعادة المؤسسية كنهج، ينعكس إيجاباً بشكل تلقائي على المؤسسة ككل، ويتمثل ذلك في التالي: (Obeidat, 2018, 259, Shaffer, 2016, 115, Adnan, 2019, 99-100)

- يصبح الأفراد أكثر إنتاجية ، ولديهم مستوى أعلى من الاستعداد لتقديم أكثر مما يفترض بهم تقديمه المساهمة في بقاء ونجاح مؤسستهم .
- زيادة حماس الأفراد وولائهم وحبهم للعمل، والرغبة في الإنتاج والتحلي بالطاقة الإيجابية.
- زيادة نسبة رضا المتعاملين لدى المؤسسة، وتحقيق الأرباح.
- ترجمة الرؤية والرسالة الخاصة بها على أرض الواقع، وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ارتفاع الروح المعنوية لهم، وتجعلهم فخورين بعملهم، كما أنها تعد دافعا و محفزا لهم لبذل المزيد من الجهود.
- التفاني في سبيل رفعة المؤسسة التي يعملون بها، وتسهم في اندماجهم مع أقرانهم ؛ فيتحقق التعاون فيما بينهم، لبلوغ الغايات والأهداف المؤسسية.

ومن جهة أخرى تتيح السعادة المؤسسية فرصاً أكبر لقادة المؤسسات للحفاظ على الكوادر المميزة لديهم، فليس من المتوقع أن يختار الموظف السعيد في بيئة عمله الرحيل أو الانسحاب من المكان الذي يسعى لإسعاده، بل يظهر أثر تلك السعادة عليه وعلى أدائه وعلاقته بالزملاء وبقيادة المؤسسة، فيبادل عطاءهم بعطاء، وثقتهم بثقة أكبر (دلال، ٢٠٢٢، ٣٤٠). كما أن متعة السعادة تحيد التجارب الحتمية للفشل واليأس

والمشاعر السلبية الأخرى، كما تزيد الرغبة في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية. بجانب الأهمية المتزايدة للسعادة وتأثيرها على الصحة النفسية والقوة لمواجهة تعقيدات ومشاكل الحياة الحديثة. وفي تعزيز الصحة الجسدية. فيشعر الأشخاص السعداء بمزيد من الأمان، ويتخذون القرارات بسهولة أكبر، ويتمتعون بروح مشاركة أفضل، ويعملون بجهد أكبر في وظائفهم، ويشعرون بمزيد من الرضا مقارنة بالأشخاص الآخرين (Reza, 2016, 1465).

في حين توصلت دراسة لعلاقة ارتباطية بين السعادة وتلبية الحاجات الفسيولوجية، كإحساس الجسم بالراحة والصحة والحيوية والنشاط، وذلك أن ردود الفعل الجسمية المصاحبة لانفعال السعادة الشعورية، تعد في حد ذاتها عنصراً مهماً؛ حيث أن الاستجابة العضوية ما هي إلا رد فعل شعوري، وأن التغيرات الجسمية المصاحبة لها تؤثر على العمليات الفسيولوجية المتصلة بالانفعال، وبالتالي تهبط المثيرات إلى الجهاز العصبي المستقل، حيث تفرز مادة الأدرينالين في الدم، مما يؤدي إلى انسياب السكر في الأوعية الدموية، وهذا يساعد على زيادة القدرة على بذل طاقة زائدة ومقاومة التعب. ومن ثم تعتبر السعادة من وجهة نظر علماء النفس الفسيولوجي عملية منشطة وباعثة على الحيوية (موضى، ٢٠١١، ٥٩).

ومن هنا فأهمية السعادة المؤسسية مرتبطة بالأفراد العاملين والمؤسسة نفسها، كالتالي: (Reza, 2016, 1445).

أ- أهمية السعادة المؤسسية بالنسبة للأفراد :

عندما نتحدث عن الموظف السعيد يعني أننا نتحدث عن إنتاجية أعلى، وجودة أعلى و أيضاً سمعة افضل للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية و استدامة في النجاح وهذا يؤدي بالمحصلة النهائية لإسعاد ورضا المتعاملين بشكل تلقائي. فقد ثبتت الدراسات مع مرور الوقت أن سعادة العاملين يجب أن تكون هي الأولوية في المؤسسة على خلاف ما كان متعارف عليه سابقاً ألا وهو رضا المتعاملين.

واختصاراً السعادة هي انتصار الأفكار الإيجابية على السلبية ، وتركيز الأوزان العاطفية لمواقف الحياة .للسعادة آثار إيجابية وتبعية على مختلف الناس ؛ تزيد هذه التأثيرات من قوة التفكير وتحسن جودة الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها.

فالموظفون السعداء قادرون على إسعاد المستفيدين وقيادة المؤسسات التي يعملون فيها نحو النجاح والتمتع بسمعة متميزة. وعندما يعمل الموظفون في مؤسسة متميزة، يقومون بعملهم بشغف واهتمام. يتمتع المستفيدون والجمهور بخدمة عالية الجودة. فيري القادة موظفيهم على أنهم محفزون، وتؤثر البيئة الإيجابية على الموظفين وتساعد المؤسسة على النجاح في نفس الوقت. بهذه الطريقة، يتم تكثيف الشعور بالحب والتفاني ويميل الناس إلى مساعدة بعضهم البعض. فهم أكثر نجاحًا في مهنتهم، ويقومون بمهامهم بشكل أفضل، ولديهم قدرات أفضل في حل المشكلات.

في الفترة الأخيرة، أصبح المناخ السعيد والسعادة التنظيمية في بيئة العمل يُعرفان كمسألة تعمل على تحسين الدافعية والكفاءة لدى الموظفين. لقد ثبت أنه في البيئات الخالية من التوترات بين الموظفين والمديرين والمشرفين والصراع بين مجموعات العمل، يتمتع الموظفون بمزيد من الحوافز لعمل أسرع وأفضل وأكثر دقة.

وعندما يتحلى الموظفون بالطاقة الإيجابية والشعور بالأمان الوظيفي والطمأنينة والروح الإيجابية كله يؤدي إلى شعورهم بالسعادة وتدفعهم للعمل بهمة وعزم، كما تسهم السعادة المؤسسية في تحقيق مبادئ العلاقات الإنسانية كالرحمة والصدق والتعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين. يشير إلى الامتناع عن التخويف الإداري والحوافز والتحيز والغياب. تدور السعادة المؤسسية حول تحديد المواهب المحتملة ووضع أسس لنموها وتطورها.

بالإضافة لما سبق بينت دراسة العلاقة الارتباطية بين السعادة وتلبية الحاجات الفسيولوجية، كإحساس الجسم بالراحة والصحة والحيوية والنشاط، وذلك أن ردود الفعل الجسمية المصاحبة لانفعال السعادة الشعورية، تعد في حد ذاتها عنصرا مهما؛ فالاستجابة العضوية ما هي إلا رد فعل شعوري، وأن التغيرات الجسمية المصاحبة لها تؤثر على العمليات الفسيولوجية المتصلة بالانفعال، وبالتالي تهبط المثيرات إلى الجهاز العصبي المستقل، حيث تفرز مادة الأدرينالين في الدم، مما يؤدي إلى انسياب السكر في الأوعية الدموية، وهذا يساعد على زيادة القدرة على بذل طاقة زائدة ومقاومة التعب (موضى، ٢٠١١، ٥٩)، ومن ثم تعتبر السعادة من وجهة نظر علماء النفس الفسيولوجي عملية منشطة وباعثة على الحيوية والعمل بجد.

ولا شك أن الدور الذي تقوم به المؤسسة ذا أثر كبير في نجاح العمل بالمؤسسة لما لهم من تأثير مباشر على الموظفين من خلال آلية إسعادهم وذلك بمنح الحوافز المالية والمعنوية وخلق بيئة عمل مرحة و إيجاد الثقة لدى الموظفين ولضمان نجاح أي مؤسسة يجب توافر البيئة المناسبة القادرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء من خلال تأمين احتياجاتهم الأساسية وأكثر من خلال تحقيق العدالة و غرس الولاء لديهم، بمعنى إشراكهم واحتوائهم والمحافظة على الصحة النفسية لهم.

ب- أهمية السعادة المؤسسية بالنسبة للمؤسسة:

تتميز المؤسسات التي تتبنى نهج السعادة المؤسسية بين الموظفين بمجموعة من الخصائص وذلك على النحو الآتي:

• انخفاض مستوى الدوران الوظيفي والبقاء للمؤسسة وتحسين سمعتها:

يعد انخفاض الروح المعنوية للموظفين والاستقالة من العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار بالعمل في المنظمة للبحث عن فرص عمل أفضل من أبرز العوامل التي تسهم في ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسات، مما يدل على أن توفير ضمانات للفرد للاستقرار و البقاء في العمل مدة أطول سيُشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة (غزوة، ٢٠١٩، ١٢). فقد ذكر أن السعادة المؤسسية أمر بالغ الأهمية للمؤسسات من أجل البقاء ، والمنظمات التي يمكن فيها تعريف الأشخاص ذوي الرضا الوظيفي المرتفع على أنهم منظمات سعيدة في حين أن المنظمات التي تنتشر فيها المشاعر السلبية يمكن أن تفقد كفاءتها (Kahveci, 2019, 136).

فالسعادة في العمل تعد عامل نجاح مهني أكبر ودخل أعلى وأداء وظيفي أفضل وميل لمساعدة الآخرين. قد يؤدي أيضًا إلى الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي الفائدة النهائية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة (Munar, 2020, 1) ، وقد وتم التوصل إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من السعادة المؤسسية يمكنهم بسهولة التعامل مع المشكلات التي يواجهونها داخل المؤسسة (Bulut, 2015) .

• تعزيز الإبداع المؤسسي، والكفاءة العالية، وتعظيم استثمار الموارد

وفقاً للأدبيات الموجودة ، يكون الشخص السعيد في العمل أكثر إبداعاً وإنتاجاً، وقد يكون أيضاً فعالاً ومبتكراً ومنقبلاً ومنفائلاً وأكثر إيثاراً ، والصفات الإيجابية المتعلقة

بالموظف مثل السعادة والإنتاجية من خلال توفير أنواع معينة من الظروف في المنظمات يجب أن تتضمن هذه الشروط تزويد الموظفين بعمل هادف ونطاق للتمييز والتعاطف، وتلبية حاجة الموظفين للأمان والثقة والكرامة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح للموظفين بالعمل من خلال تزويدهم بالاستقلالية وتوافر المعلومات (Munar, 2020, 1). بالإضافة إلى ذلك، صرحت دراسات (Sousa, 2015, 212) أن المؤسسة التي لديها أفراد لديهم نفس قيم المؤسسة من المرجح أن تكون سعيدة. وتناولت أخرى بأن أهم علامة على السعادة في العمل هو تعزيز الإيجابية، والتي تفتح أذهان الناس لإمكانية وإدراك أن التغيير يعزز الإبداع الذي يزيد من الفرص التي توفرها التغييرات في مكان العمل (Bakanauskienė, 2021, 4)، ذكر أيضًا أن السعادة في العمل لها تأثير على أداء الموظف (Bataneh, 2019)، وخلصت دراسة أخرى أن السعادة في العمل تسهم في تحسين أداء الموظف ليصل للإبداع (Agustien, 2020, 60)

• ارتفاع الروح المعنوية للموظفين :

تمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى الأفراد والذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة. كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل الموظف راضيا عن عمله، ومقبلا عليه بحماس، وبالعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجا مع زملائه. وتوصلت دراسة إلى أن المؤسسات التي يعمل فيها الأفراد السعداء ستكون مستوى أفضل من حيث الرفاهية والكفاءة وأن جو السعادة يمكن أن يؤثر أيضًا على الأفراد الآخرين. عندما يكون لدى المؤسسة عمال سعداء (Arslan, 2017, 605, Johnson, 2018).

وتعتبر رفاهية الفرد، الجسدية والعقلية، مهمة جدًا حيث تؤثر رفاهية الفرد على نجاح التنظيم. فتم التوصل إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا ويتعاملون مع ضغوط أقل في العمل والمنزل أكثر عرضة للشعور بالرضا تجاه عملهم، وهذا يمكن أن يؤثر بشكل كبير على رفاههم وكذلك على مؤسستهم (Shaffer, et al., 2016, 26).

• مناخ مؤسسي فعال وتحسن في الأداء:

هناك إجماع على أن السعادة تؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي وتحسن الأداء الإنتاجي لرأس المال البشري. حينما يتم توجه السعادة المؤسسية نحو قدرة المنظمة على خلق وتسهيل الظروف وإجراءات العمل التي تؤدي إلى تعزيز نقاط القوة الفردية والجماعية (Munar, 2020, 1). ومن ثم فالسعادة تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للأفراد، وأن الموظفين الذين يشعرون بالسعادة في المؤسسة يصبحون أكثر إنتاجية في مكان العمل (Wright, 1997, 365).

فتوصلت دراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لكافة المؤسسات لدراسة السعادة المؤسسية، ونظراً لأهميتها المتزايدة وانعكاساتها سواء على المستوى الفردي أو الفرقي أو المؤسسة ككل، فالمؤسسات المتبعة لممارسات تحقيق السعادة يكونون أكثر التزاماً وانخراطاً في العمل وبالتالي مزيد من الأداء، وكذلك تأثير السعادة على العمال في حياتهم الخاصة خارج العمل من حيث الرضا عن الحياة، وكذلك ارتفاع الارتباطات الاجتماعية وروح الصداقة (Al-Abedie, 2015, 215).

و يتضح مما سبق أن السعادة المؤسسية تعمل على خلق الفرص للموظفين للتواصل مع زملائهم ورؤسائهم بالمؤسسة بشكل أكبر، مما يشجع ويحفز ويدفع الموظفين لتحقيق رغباتهم للتواصل مع أعمالهم والاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد، وهذا المفهوم يأخذ في اعتباره المرونة والتغيير والتحسين المستمر والإبداع والابتكار لذا يجب على المؤسسات اليوم أن تعمل على تطوير وتعزيز السعادة المؤسسية لتحقيق التميز والتنافسية وتصبح السعادة المؤسسية أصيلة.

٤) النظريات الداعمة للسعادة المؤسسية :

لقد ساهم الاهتمام بموضوع السعادة المؤسسية إلى مراجعة العديد من النظريات والنماذج التي حاولت تفسير العوامل التي تؤثر على مستوى السعادة المؤسسية. ومن أبرز النظريات الداعمة لدراسة السعادة المؤسسية، ما يلي (دلال، ٢٠٢٢، ٣٤٢، ٣٤٣):

١. نظرية الحاجات (ماسلو) (Maslo Theory ١٩٥٤)،

تعد نظرية ماسلو من أهم النظريات التي تدعم وتشجع فهم طبيعة السعادة المؤسسية، وفقا للنظرية فإن الحاجات غير المشبعة تولد توتراً وفقدان اتزان، وتعتقد أن حاجات الإنسان لا تنتهي، فكلما تم إشباع حاجة ظهرت حاجة أخرى. ومن ضمن الحاجات الإنسانية الضرورية حاجات الإنسان الاجتماعية، وتتمثل في حاجته للحب، الصداقة، الانتماء، والارتباط في علاقات مع الآخرين. كما تعد الحاجة إلى الاحترام، رغبة ملحة لدى الإنسان لتكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته. ومن ثم فالسعادة في بيئة العمل لا يمكن أن تتحقق دون الاهتمام بالحاجات الإنسانية لدى الشخص، وتحديد أهميتها لتحقيق سعادته.

٢. نظرية العدالة والمساواة (آدمز) (Adams ١٩٦٣)،

تناول عالم النفس جون آدمز نظرية المساواة والعدالة في بيئة العمل، واعتبرها من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحالة الاجتماعية. فعند شعور الموظف بعدالة المؤسسة ومصداقيتها، وحسن توجهها في منح الجميع التحفيز الملائم، يكون ذلك أدعى لرفع مشاعر السعادة في بيئة العمل، وتحقيق السعادة فيها.

٣. نظرية البعدين (هارزبرج) (Harzberg ١٩٥٩)،

تعد من أكثر النظريات ارتباطاً وتطبيقاً لنظرية ماسلو للحاجات في العمل، حيث تحدد النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في شعور الفرد بالسعادة. الأولى، وهي المرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وتتمثل في دوافع تؤدي إلى سعادة الفرد في عمله، وتتحصر في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، والمشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل. أما المجموعة الثانية، فهي العوامل المحيطة بالوظيفة أو العمل، وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم شعورهم بالسعادة تجاه أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل الإدارة أو الإشراف مثلاً، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

٤. نظرية (Z) (أوتشي) (١٩٨١):

فقد وضع وليام أوتشي نظرية (Z) في بداية الثمانينات (١٩٨١) بعد أن لاحظ تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية، وقد عزا أوتشي هذا سر التفوق إلى الأسلوب الإداري في المؤسسات اليابانية، وتميزها في كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق بيئة عمل تجعل الفرد سعيد في عمله.

و النظرية تقوم على ثلاثة أعمدة، أولها الثقة بين الأفراد وبينهم وبين مؤسساتهم، ثم الألفة والمودة، والعلاقات الاجتماعية المميزة بين أعضاء الفريق الواحد، ثم أخيرا المهارة في الإشراف والتمكن من بث روح التعاون والثقة بين العاملين.

وبعد استعراض النظريات السابقة يتضح أن تحقيق السعادة المؤسسية للفرد ضرورة حتمية تملئها طبيعة العصر الحالى ولا غنى عنها في مكان العمل، فالعمل يمثل مصدراً لأغلب حاجات الإنسان، فهو يوفر الأمن الوظيفي للفرد، ويفتح له مجالات عديدة للاتصال مع الغير، ويمده بروابط وعلاقات، كما أن عمل الفرد يحقق له الدخل والمكانة التي يطمح لها، ويدعم شعوره بالاحترام وتحقيق الذات من خلال إجراءات مؤسسية داعمه لتحقيق تلك السعادة المؤسسية.

٥) نماذج لأبعاد السعادة المؤسسية:

تناولت الأدبيات مجموعة من الأبعاد التي تم حصرها لتكون لبنات قوية، وأساسات داعمة لبناء السعادة المؤسسية. وتعتبر هذه الأبعاد شاملة لكافة الأسس التي تقوم عليها سعادة الأفراد، وكافية لتحويل بيئة العمل إلى بيئة سعيدة ومحفزة. ومن أبرز تلك الأبعاد ما يلي:

أولاً: نموذج للأبعاد الخمسة في مؤسسة (Great Place To Work):

بناء على مجموعة كبيرة من الاستطلاعات والدراسات قامت مؤسسة (Great Place To Work)، باستشارة مجموعة كبيرة من المستشارين بهدف إعداد نموذج لخلق بيئة عمل مؤسسية سعيدة، وقد تضمن النموذج خمسة أبعاد رئيسة، كل بعد منها يحتوي على مجموعة من المعايير، كالتالي (دلال، ٢٠٢٢، ٣٤٦، ٢٠١٧، ٢٠٢٠):

١- المصداقية (الثقة) :

ويرتبط هذا البعد بالقدر الذي يرى فيه الأفراد الإدارة صادقة ومقنعة وجديرة بالثقة. وتعتبر الثقة في هذا النموذج، المبدأ الذي يحدد أماكن العمل السعيدة. وتنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة، والاحترام الذي يشعر به الموظفون خلال التعامل معهم، وانتشار مبدأ العدالة فيما بينهم.

وتتحقق المصداقية في بيئة العمل من خلال التواصل بانتظام مع الأفراد العاملين، والسماع لأفكارهم ومقترحاتهم ، بجانب التنسيق بين أفراد المؤسسة والموارد بكفاءة عالية، وأن يعرف الموظفون كيف يتصل عملهم بأهداف المؤسسة، فلكي تكون المؤسسة متمتعة بالمصداقية؛ يجب أن تربط الأقوال والكلمات بالأفعال حتى يشعر أفرادها بالثقة في المؤسسة.

٢- الاحترام والدعم :

ويرتبط هذا البعد بالعديد من المؤشرات والمعايير كإمداد الأفراد بالتسهيلات المادية، والموارد ، والتدريب اللازم ، للقيام بعملهم، وتقدير العمل الجيد والجهد الإضافي. بالإضافة إلى الوصول وجعلهم شركاء في أنشطة المؤسسة، وتعزيز روح التعاون بين الإدارات والأقسام، وخلق بيئة عمل آمنة وصحية. ومن ثم يتناول هذا البعد معيار مدى شعور الأفراد باحترام الإدارة لهم، وذلك من خلال تقييم مستويات الدعم، والتعاون، والرعاية، التي يحظى بها في سياق تعاملاتهم اليومية.

٣- العدالة:

ويرتبط هذا البعد بمدى إدراك الأفراد العدالة من خلال ممارسات وسياسات الإدارة، وذلك بتقييم مدى المساواة، والحيادية ، والإنصاف. ويشمل: شعور الموظفين بأن قادتهم يرونهم كأعضاء فاعلين في المجموعة، وأن يشعروا بالارتياح في طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وأن يطلبوا المساعدة عند الحاجة إليها. أما الحيادية فهي : أن يثق الأفراد بأن كل فرد منهم لديه فرصة للمساهمة في النجاح، وأن يثقوا بزملاتهم وقادتهم، حيث تحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية؛ ما يساعد في بناء الفريق الناجح. أما الإنصاف فيعني: أن يعترف الجميع بالحصول على فرص عادلة، وأن يتم اتخاذ قرارات

بشأن التوظيف والترقيات من دون تحيز، وأن تكون هناك إجراءات واضحة للفصل في المنازعات .

٤- الفخر والانتماء:

ويرتبط هذا البعد بشعور الأفراد بشرف الانتماء لهذه المهنة، وبالفريق الذي ينتمون إليه، وبصورة المؤسسة ، وذلك من خلال تقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للمؤسسة.

٥- علاقات الألفة الاجتماعية :

ويرتبط هذا البعد بشعور الأفراد بالزمالة، والألفة ، والأريحية مع زملائهم في مكان العمل، وذلك من خلال تقييم الألفة، وكرم الضيافة في مكان العمل التابع للمؤسسة، وإظهار مواهبهم الفريدة ، والاحتفال في المناسبات الخاصة بعضهم مع بعض، وتقديم الدعم والمساعدة لهم عند الحاجة، وتكوين علاقات صداقة حقيقية.

وبناء عليه ، فإن بيئة العمل المؤسسية السعيدة والجاذبة للأفراد قائمة على المكان الذي يشعر فيه الفرد بالثقة والفخر والسعادة مع الأشخاص الذين يعمل معهم، حيث تنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة والاحترام الذي يشعرون به خلال التعامل معهم، والمساواة التي يتوقعون أن يعاملوا بها، ودرجة الفخر، ومستويات التواصل الفعال وشعور الصداقة الحقيقية التي تنشأ داخل كل فرد تجاه الآخر في المؤسسة.

ثانياً: نموذج بيرما للسعادة المؤسسية عند سليجمان (Seligman's PERMA Model)،

لقد ظهر هذا النموذج بعد أن قام البروفيسور مارتن سليجمان بالدفاع عن مفهوم السعادة في العمل والحياة، فتوصل إلى إنشاء نموذج (بيرما) للسعادة، والذي يقترح فيه وجود خمسة عناصر أساسية، تساعد الأفراد على تحقيق الشعور بالإنجاز والسعادة المؤسسية، وتتمثل تلك العناصر في المفاهيم التالية : (Munar, et.al., 2020, 1)

١. المشاعر الإيجابية : (Positive Emotions)، وتتمثل في القدرة على التفاؤل، والتي تساعد الأشخاص على التعامل مع التقلبات في الحياة العملية، ويمكن تلخيصها في أنه يمكن للمرء أن ينظر إلى الأحداث جميعها، من منظور إيجابي، حتى عندما تكون الظروف غير مواتية.

٢. المشاركة: (Engagement)، وتتمثل في الانخراط الكامل فيما يقوم به الأشخاص لا يقتصر تأثيره على إثراء السعادة التي يشعرون بها فحسب، ولكنه عامل جوهري كذلك لمساعدتهم على التطور والتعلم، والوصول لأفضل مستوى يمكنهم الوصول إليه.

٣. العلاقات: (Relations)، وتتمثل في كون الأشخاص دائماً ما يكون لديهم الرغبة القوية في التواصل مع الآخرين، فوجود العلاقات الداعمة الجيدة تساعد على مواجهة التغيرات والصعوبات.

٤. المعنى: (Meaning): وتتمثل في وجود هدف ومعنى للحياة، هو عامل رئيسي في إنجاز أي عمل، ويمنح شعوراً بالسعادة.

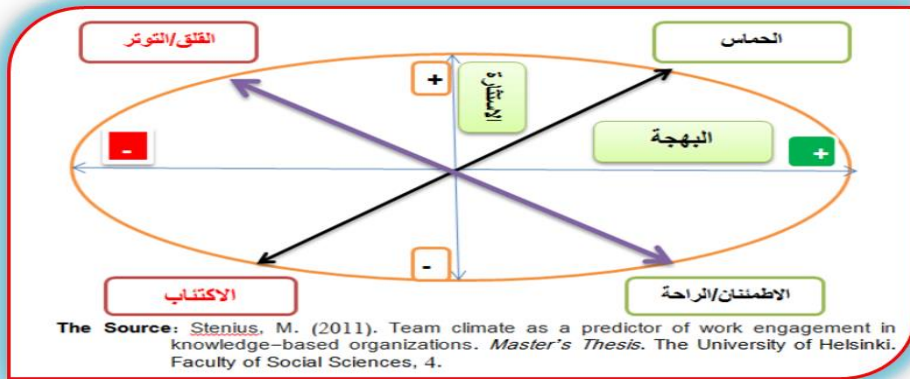
٥. الإنجازات: (Accomplishments)، وتتمثل في وجود الدوافع التي تحفز الفرد لتحقيق الأهداف يعد عاملاً مهماً يسهم في بلوغها؛ مما يمنحه الشعور بالإنجاز.

٦. التطوير المهني والشخصي Professional and personal development : يشير إلى حقيقة أن المنظمة مسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والممارسات التي تعزز نمو وتطور موظفيها. فيشعر الأشخاص السعداء بعملهم أن منظماتهم مهتمة بتطورهم المهني والشخصي.

ثالثاً: نموذج السعادة المؤسسية عند Warr

لقد تناول وور Warr (Warr, 2018, 2,3, Stenius, 2011, 4) السعادة المؤسسية تحت مفهوم (الرفاه النفسي) مشيراً إلى أن تحقيق السعادة المؤسسية تقاس من خلال توفير المؤسسة لبعدين هما: البهجة (Pleasure)، والاستثارة (Arousal). وتعني البهجة وجود مهمات يستمتع بها الفرد ويرغب في القيام بها مثل (مهمات متغيرة، ومهمات تحتاج إلى تعاون، وعلاقات عمل جيدة، وجو من المرح، وتعامل مع آخرين، و...إلخ) مما يخلق جواً من البهجة والمرح في نفس الموظف. أما المهمات التي تحتوي على استثارة فهي مهمات تعمل على خلق حالة من الاندفاع والترقب مثل (مهمات تحتاج إلى تفكير، وإبداع، وتحدي، واستخدام مهارات معرفية متقدمة، وتعلم مستمر، ومتابعة للتطورات في الميدان، ومسؤوليات عالية، و...إلخ). وتسبب خلق حالة من الاستثارة الدائمة والاندفاع المطرد لدى الفرد.

- وفى حالة التفاعل بين بعدي البهجة والاستثارة تظهر أربع حالات نفسية لدى الفرد، كما يلي:
- الأولى إذا كان العمل يوفر الاستثارة والبهجة فإن ذلك يكون عند الفرد حالة من الحماس (Enthusiasm).
 - الثانية إذا لم يحتوى العمل على استثارة ولا على بهجة، تصبح مهمات روتينية، مملة وبسيطة، وبالتالي فإن العمل يؤدي إلى نشوء حالة من الاكتئاب (Depression) لدى الفرد.
 - الثالثة هي أن يوجد في العمل استثارة فقط من غير وجود بهجة، مما يسبب حالة من القلق والتوتر الدائم لدى الفرد (Anxiety) مثل تلك الوظائف تحتاج إلى تحمل مسؤوليات عالية من غير وجود جو من المرح أو البهجة.
 - الرابعة (Contentment) هي وجود بهجة في العمل من غير وجود استثارة، مما يؤدي إلى خلق حالة من الاطمئنان أو القناعة وقد تكون تكاسلاً في بعض الأحيان لدى الفرد
- وقد تبين أن حالة الحماس يقابلها حالة الاكتئاب (Depression vs Enthusiasm). وحالة القلق يقابلها الراحة والاطمئنان (Anxiety vs. Contentment) كلا البعدين منفصلان ويمكن استخدام كليهما أو أحدهما للتعبير عن حالة الرفاه النفسي المتعلق بالعمل.



شكل (٣) يوضح أبعاد السعادة المؤسسية عند وور

ويتضح من الشكل السابق وجود ارتباط بين المستوى العالي من علاقات العمل الإيجابية ونشوء حالة من الحماس وبالتالي اكتئاب أقل (لدى الموظفين، حيث إن بعد البهجة المشار إليه سابقاً يتحدد بدرجة كبيرة بما يتمتع به العمل من علاقات ودية بين أفراد المؤسسة. إضافة إلى ما سبق، وجود علاقات طيبة بين الزملاء أو بين الرؤساء والموظفين تخفف من ضغوط العمل وتخفف من غموضه؛ نظراً لوجود الدعم الاجتماعي وتبادل المعلومات بحرية بين أفراد المؤسسة، مما ينعكس سلباً على الشعور بالاكتئاب ويخلق حالة من الحماس لدى الموظف.

بالإضافة لما سبق تناول آخر مجموعة الأبعاد للسعادة المؤسسية وأطلق عليها فن التحفيز وهي (Strauss, 2013)

١. بناء الملكية بين مجموعة العمل، وذلك بجعلهم يشعرون أنهم يملكون مكان العمل وليس فقط يعملون فيه، حتى يشعروا بالمسؤولية بكل ما هو متعلق بالمؤسسة . والطريقة لجعلهم يشعرون بذلك هو جعل كل موظف في المجموعة على علم بالعمل الذي تقوم به المجموعات الأخرى ومشاركة أفكارهم لتطوير المؤسسة، حيث أن المشاركة وشعور الموظفين بالمسؤولية يجعلهم يسعون إلى عدم الفشل وتقديم أفضل الخدمات للعملاء .

٢. الثقة بالموظفين، وذلك بإعطائهم مهام جديدة ليصبحوا أكثر ثقة في قدراتهم وبقيمة أكبر للمؤسسة .

٣. إبقاء الموظفين على اطلاع، حيث يجب على المدراء جعل الموظفين على علم بما يجري وما هي التحديات التي يواجهونها وهو ما يعزز الشعور لدى الموظفين بأنهم جزء مهم في المؤسسة .

٤. معاملة الموظفين كأشخاص بالغين، وذلك بإخبارهم بكل شفافية بالأخبار السيئة التي تواجهها المؤسسة أو أي موظف داخل المؤسسة؛ حيث أن الحقيقة دائماً أقل ضرراً من الإشاعات التي يصدرها الموظفون عند غياب المعرفة .

٥. قرب المدير من الموظفين، والعلاقة الجيدة معهم ولكن ليس كزميل لهم، حيث يجب على المدير أن يكون قريب من موظفيه وفي نفس الوقت عليه أن يكون قيادي وحاسم وشخصيته وقراراته تتميز بالثبات، كما يجب ألا يتصنع المدير قربيه من

الموظفين، حتى لا يؤدي ذلك إلى التضارب في شخصيته، مما سيؤثر سلباً على علاقته بموظفيه وقراراته التي قد تكون غير ثابتة وواضحة .

٦. **المال والامتيازات**، حيث ذكر الكاتب أنه على الرغم من أهميتهما إلا أنهما لا يمثلان الأهمية المتوقعة؛ حيث أنه بعد توقيع العقد قد تتغير المصادر المحفزة لدى الموظفين من الاهتمام بالمال والامتيازات إلى الاهتمام بطبيعة العمل والهدف منه وفرص التعلم منه وفرص المساهمة والمشاركة فيه وشعور الموظف بأنه جزء مهم في المؤسسة .

وعليه، فعلى المؤسسات أن تدرك أن المال والامتيازات مهمة ولكنها لا تعتبر بدائل لمصادر الحوافز الأساسية التي تم ذكرها .

ويلاحظ مما سبق بعد تناول نماذج لأبعاد السعادة المؤسسية، منها من ركز على المقومات البيئية و الخصائص الوظيفية، ومنهم من ركز على الخصائص الشخصية للفرد، وفيما يلي ثلاثة أبعاد أخرى للسعادة المؤسسية، كالتالي: (فاطمة، بوهراوة، ٢٠٢١، ٣٩٥)

١. **احترام القيم التنظيمية**: تؤدي القيم دوراً مهماً في جلب السعادة والقضاء على التوتر لدى أفراد المؤسسة، إذ أن القيم الواضحة يحترمها الجميع، لكن غالباً ما يخطئ المسؤولون في اعتقادهم بأنَّ الضغط على الموظفين سيرفع من مستوى أدائهم، لكن الذي يحصل هو زيادة إرهابهم الذي يؤدي إلى البحث عن عمل جديد، أو خسارة ترقية، أو ترك العمل، فبدل الضغط يمكن للمسؤولين نشر ثقافة اللطف والاحترام وذلك لتكوين بيئة تتصف بالعلاقات الاجتماعية الإيجابية والقوية، تحافظ على صحة الموظفين وتخفف عنهم ضغوط العمل، وتكون لديهم الرغبة في مساعدة بعضهم، وتتشى التعاطف والصدقة والدعم بينهم، وكل ذلك سيزيد من مستويات إنتاجيتهم ويعزز التزامهم بعملهم.

٢. **الاتصال الشفاف والفعال** : يعتبر التواصل الفعال السهل الحدوث من العناصر الأساسية في بناء بيئة مؤسسية سعيدة، ولسماع المسؤولين لأراء مرؤوسيهم حتى ولو فيما لا يودون سماعه أمر مهم في زيادة الطاقة الايجابية وبناء الثقة، والمهم في التواصل هو الحوار الفعال الذي بموجبه يشجع المسؤولين موظفيهم على الحديث

دون أن يُصدروا عليهم أحكاماً بسبب فكرة أو رأي أو موقف يتخذونه، ويعتمد التواصل الفعّال في حدوثه على اللقاءات الدورية وغير الدورية، وقدرة الموظف على طلب لقاء رئيسه، المدة الزمنية بين طلب اللقاء والاستجابة له، إتباع المسؤول لسياسة الباب المفتوح. والاستماع و التشجيع على الاتصال به. إحساس الموظف بالطمأنينة، حجم الثقة المتبادلة بين الطرفين.

٣. **التقدير والتركيز على نقاط القوة:** من الحاجات التي يسعى الموظفون إلى بلوغها تحقيق ذاتهم في العمل، فهم كأعضاء في المؤسسة يريدون أن يُشكروا على إتمام انجازاتهم، وعندما يقوم المسؤولون والزلاء بتهنئتهم وشكرهم وتكريمهم فذلك يجعلهم سعداء ويرفع من إحساسهم بالقيمة الذاتية لأنفسهم، مما يقوي العلاقات الاجتماعية والوظيفية لدى أفراد المؤسسة.

عندما يركز المسؤول على نقاط القوة بدل نقاط الضعف لدى الموظفين تزداد السعادة المؤسسية لهؤلاء لأنهم يودون الاعتراف بمهاراتهم وأفكارهم، كما يحتاجون إلى الدعم للتخلص من نقاط ضعفهم ..

بالإضافة لما سبق، يأخذ مفهوم السعادة المؤسسية في الاعتبار أبعاداً مثل مشاركة المهنيين في المؤسسة، ورضاهم الوظيفي، والالتزام الإيجابي مع المؤسسة (Díaz, 2018, 0). بالإضافة لبعد التطوير المهني والشخصي، والذي يفترض أن المؤسسة مهتمة أخلاقياً ومسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والممارسات التي تسمح بنمو موظفيها وتطورهم (Munar, et.al., 2020, 3).

وتوصلت دراسة أخرى أن بناء السعادة المؤسسية يرتبط بالرضا والبيئة والقيادة والتطوير الوظيفي والأداء الوظيفي والتوافق الشخصي وكذلك البيئي. تساهم كل هذه الأبعاد في إدراك السعادة أو الرفاهية في العمل وتساعد على فهم كيفية ارتباط السعادة بعمل الشخص ومهنته وحياته والتأثير المحتمل للعوامل الأساسية للسعادة الشخصية والسياقية في العمل (Bakanauskienė, 2021, 4).

وفقاً لرأى آخر، تعتمد السعادة في مكان العمل على خمسة أبعاد: (المساهمة) (الجهد الذي تقوم به)، والمعتقدات (الدافع لديك)، والثقافة (مدى جودة عملك)، والالتزام (كيف تشارك) والثقة بالنفس (ثق بنفسك وعملك). بالإضافة لهذا هناك ستة محددات للسعادة في

مكان العمل، وهي أداء الفرد، والثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والسلوك القيادي، والخصائص الفردية، وعلى غرار هذه العوامل، أضاف آخر أيضاً العوامل التنبؤية الثمانية للسعادة وهي (أداء الموظف، وخصائص الوظيفة، والاستخدام الذاتي والتنمية، والسلوك القيادي الإيجابي، وردود الفعل الإيجابية، والخبرة الإيجابية في مكان العمل، والثقافة التنظيمية) وفقا لهذا الرأي هناك خمسة أبعاد تؤثر على السعادة المؤسسية وهي (Rahmi, 2019, 36) :

- **الوظيفة الملهمة:** العاملون راضون عن وظيفتهم، قادرون على الوصول لهدف.
- **القيم المشتركة بين المنظمة:** السلوك الجماعي وثقافة المؤسسة.
- **العلاقات:** هناك تفاعلات وروابط جماعية وقبول بين زملاء العمل.
- **جودة الحياة العملية:** العلاقة بين ٣ عناصر وهي (بيئة العمل، مشاركة الموظف، وإنسنة العمل). يؤدي التوازن الجيد بين العناصر الثلاثة إلى الرضا والكفاءة.
- **القيادة:** يقوم المدراء التنفيذيون أو رؤساء المؤسسات بتعزيز وخلق السعادة للعاملين عندما يعملون من خلال خلق الحافز والوعي والنفاني لمرؤوسيهيم. كذلك يتبع القادة الاتصال الثنائي الاتجاه والشفافية مع موظفيهم ولأنفسهم. كل هؤلاء يساعدون في خلق مناخ مؤسى سعيد.

في حين حددت دراسة العديد من العوامل التي تؤثر على السعادة بما في ذلك: الرضا الوظيفي، والتعلق بالعمل، والأمن في مكان العمل، والحرية، والمكانة الاجتماعية القيمة، وإدارة الإجهاد، والتوفيق بين العمل والأسرة، وعلم النفس الإيجابي، واحترام الذات (Tasnim, 2016, 64- 66).

وبملاحظة الأبعاد العديدة التي توصلت إليها الدراسات، يمكن القول أن تشكيل السعادة المؤسسية قائم على العديد من الأبعاد، والتي تشمل التنظيم والعوامل الشخصية والاجتماعية، ومن العوامل التنظيمية المتعلقة بالسعادة الثقافة التنظيمية والقيادة وخصائص الوظيفة وردود الفعل الإيجابية والدخل و فرص توظيف. علاوة على العوامل الشخصية التي تحدد السعادة وبالخصائص الفردية، وتقدير الذات، والرضا الوظيفي، والثقة بالنفس. وكذلك بالعوامل الاجتماعية وهي الوضع الاجتماعي والعلاقات مع الآخرين والصدقات.

ومن ثم يتضح أنه تكاد تتفق أغلب النماذج التي تتعلق بالسعادة المؤسسية على أبعاد نموذج مؤسسة (Great Place To work) ؛ حيث يمتاز بكونه من أكثر النماذج شمولاً لتضمنه خمسة أبعاد للسعادة المؤسسية (المصادقية - الاحترام العدالة - الفخر - العلاقات). فتركيز المؤسسة على هذه العناصر الخمسة يمكن أن يساعدها في الوصول إلى معدلات عالية من السعادة المؤسسية، وللعاملين بها.

الخطوة الرابعة

إدارة الاحتواء العالي وتحقيق السعادة المؤسسية

السعادة هي مفتاح جودة حياة الناس، سواء كان ذلك في المجال الشخصي أو التنظيمي، مما يسهل إنشاء علاقات أفضل، ويزيد من المثابرة في تحقيق الأهداف، الإنتاجية، الإبداع، الابتكار، والرضا الوظيفي، ويعد الدافع الجوهري داخل المؤسسة. وانطلاقاً من مقولة أن "أحد المصادر الرئيسية لرأس المال الاستراتيجي في مجتمع المعلومات والمعرفة اليوم هم البشر"، فقد تحولت طبيعة الأعمال من التركيز على رأس المال المالي إلى التركيز على رأس المال البشري، مما يشير إلى أن موظفي المؤسسة مهمون للابتكار والأداء والقدرة التنافسية. على هذا النحو، اكتسبت سعادة العاملين اعترافاً باعتبارها نتيجة مهمة تحتاج المؤسسات إلى تعزيزها إذا أرادت الاستفادة على أفضل وجه من قدرة رأس المال البشري لديها والأداء الجيد (Williams, Waters, 2015,1). ويعد تحقيق السعادة المؤسسية له أهمية قصوى وأن المشاعر الإيجابية تميل إلى العمل كمضاد للمشاعر السلبية، لذلك إذا تعلم المتعاون زيادة مستويات المشاعر الإيجابية، فسيشعرون بقدر أقل من التوتر وأكثر من المرونة (Díaz, Carrasco, 2018,0).

لذا أضحت السعادة والرفاهية المؤسسية موضوعاً مهماً بشكل متزايد في العقدين الماضيين في السياقات الأكاديمية والتجارية على حد سواء، إلى جانب علم النفس الإيجابي، الذي تهدف المنظمات من خلاله إلى معرفة ما الذي يجعل بيئات العمل جذابة ومحفزة. ومن الملاحظ أن دراسته بالمؤسسات التعليمية أجدي، لكونه قطاع يتعرض فيه الأفراد بشدة للإجهاد والإرهاق (Kun, Gadanez, 2019, 1).

ومن أجل تحقيق السعادة في الحياة ، يحتاج الأفراد إلى العمل في مؤسسة تسهم في رفع مستوى سعادتهم. ويعد الدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسة للأفراد من أهم عوامل تحقيقها (Isa, Jam, 2019, 6551).

وحديثاً يرى أن السعادة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية قضية يجب أن تؤخذ على محمل الجد لأنها واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن النجاح والتميز (Lars, 2018). فالسعادة مهمة جداً لحياة العمل ويجب استخدامها كأداة تنافسية. تساعد على استخدام الإمكانيات التنظيمية بشكل أكثر فعالية (Köse, Kahveci, 2021, 3). ونظراً لتغير مصادر القدرة التنافسية في كافة المؤسسات من التكنولوجيا والموارد المادية والموارد المالية إلى الموارد البشرية ذات المعرفة والمهارات والقدرات المتخصصة (Barney, 1991, 110)، ومع ذلك فمنذ التسعينيات، تم ربط إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة وتم دمجها بشكل منهجي كل طريقة من طرق إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي (Kim, 2019, 509) .

ومن هنا شرع العلماء بدراسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، عالية الأداء وعالية الالتزام، فيما يطلق عليه حالياً إدارة الاحتواء العالي، وتأثيراتها على أداء الموارد البشرية ومن ثم أداء المؤسسة ككل (Boxall, Macky, 2009, Farndale, Kelliher, 2011, Paauwe, Boselie, 2005) وتوصلت عدة دراسات أن إدارة الاحتواء العالي تزيد من قدرة الموظفين وتحفيزهم وفرص مشاركتهم من خلال الربط النفسي بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد (Leffakis, 2009, 24).

ونظراً للسعي الدائم نحو الميزة التنافسية لم تعد تجدي المصادر التقليدية، بل أصبحت تلك المؤسسات في حاجة ملحة إلى ممارسات غير تقليدية. وفي ذلك الصدد تم التوصل إلى ان إدارة الأداء العالي قادرة على إدارة العاملين بطريقة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. من خلال مجموعة من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها معا في شكل نظام ليؤدي بدوره إلى تحسين الأداء (Juoti, Rani, 2017, 1770) .

وفي نفس الوقت تم التوصل إلى أن تحقيق السعادة في مكان العمل يتأثر بإدارة الاحتواء العالي للعاملين لأنهم يتأثرون بالأمن الوظيفي والحوافز. ثم توالت الدراسات

تناولت تأثيرات إدارة الاحتواء العالي على السعادة في مكان العمل، وطرق إدارة الموارد البشرية المقترحة لزيادة سعادة الموظفين في مكان العمل من خلال مدخل إدارة الاحتواء العالي (Kim, 2019, 508) .

ومن منطلق أن مفهوم إدارة الاحتواء العالي أحد مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية حيث يستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (Leffakis, 2009, 24). كما أن مدخل إدارة الاحتواء العالي يتكون من مجموعة من السياسات والممارسات المرتبطة بالموارد البشرية والتي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة حالة الانسجام ما بين هذه السياسات والممارسات، لذلك فإن مدخل إدارة الاحتواء العالي يمتلك مجموعة تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، وتذنية معدلات دوران العاملين، وجميعها من عوامل تحقيق السعادة المؤسسية (Chen, 2008).

من هنا اعتبر مدخل إدارة الاحتواء العالي من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء والباحثون في مجال الإدارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من أهمية في بناء وتحقيق السعادة المؤسسية. فقد تناولت دراسة أن الممارسات الإدارية للمشاركة العالية تعزز من مهارات الموظفين وكفاءتهم وتتمى الالتزام التنظيمي لديهم والذي يؤدي إلى تعزيز أداء ومزاج الفرد بشكل عام (Fryer, 2000, 244 Haynes). وتوصلت دراسة أخرى أن هناك تأثير لممارسات إدارة الاحتواء العالي على أداء ورفاهية الموظف وفي تحقيق الرضا الوظيفي له بدرجة عالية (Ahmad, 2014, 234).

وقد أظهرت دراسة أخرى أن تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والالتزام بالاستمرارية ترتبط بطرق بممارسات إدارة الاحتواء العالي، وتوصلت لوجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي مع الرضا الوظيفي وأشكال متعددة من الالتزام والممارسات والمواقف الإيجابية في العمل (Mendelson, Barling, 2011, 46).

وفي ظل الاتجاه الحديث في أدبيات الإدارة لا يهتم فقط بالاعتراف بالأفراد كقوة عمل منتجة، بل اتجهت إلى أبعد من ذلك الاعتراف بهم كبشر لهم حق التمتع بشروط وظروف عمل تسمح بتنمية كافة قدراتهم ومهاراتهم الفكرية، بمعنى أن إدارة الاحتواء

العالي و الاحتواء بالمشاركة، يسهم في تحقيق الذات والمشاركة والفعالية للفرد، كما أنه يقدم فوائد للمنظمات والموظفين والمجتمعات من خلال تعزيز تحفيز الموظفين ، وتمكين الناس من الوصول إلى المزيد من إمكانياتهم ، وتقديم خدمات ذات جودة وابتكار أفضل . وتوصلت دراسة أن منح الموظفين مزيداً من حرية التصرف في العمل يسهم في تعزيز رضاهم ورفاههم بالعمل(Böckerman, 2015). وتوصلت أخرى لعلاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الاحتواء العال، أداء المؤسسة ورفاهية الموظفين في مكان العمل (Vanhala, Janhonen, 2009). كما وجدت دراسة أنه إذا كانت مشاركة الموظفين في وظائفهم عالية، فعندئذ لديهم مستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية (Rich, Crawford, 2010, 618) ، وتوصلت أخرى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسهم في انخفاض نية دوران العمل بالمؤسسة (Lu, Neale, 2016, 753) .

وتناولت دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي و أداء مهام الموظفين والتأثيرات الوسيطة لصحة الموظف وسعادته ورفاهيته، وتوصلت لتأثيرات إيجابية كبيرة على رفاهية الموظف، كما توصلت أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحسن الإنتاجية من خلال الجانب الإيجابي لأثار الرفاهية الناتجة عن المشاركة الحقيقية في صنع القرارات (Färber, 2018).

وبشكل عام يتضح أن هناك إجماع على الآثار الإيجابية لممارسات إدارة الاحتواء العالي، فتوصلت دراسة أنه بمجرد الاستماع إلى الموظفين واحتوائهم تخلق ثقافة المشاركة وتؤثر على صحة الموظف والجوانب المهمة الأخرى لرفاهيته وسعادته في العمل (Peutere, et.al. 2022, 855, Bakker, 2010). في حين أشارت أخرى أن المؤسسات التي تطبق إدارة الاحتواء العالي للعاملين تحظى بالاحترام والاعتراف، الأمر الذي قد يحدث زيادة تقديرهم لذاتهم، بالإضافة لزيادة معدل التعلم والثقة في الإدارة، ونتائج إيجابية خاصة بالنجاح التنظيمي، فالعمال يرون أن وظائفهم تصبح أكثر أماناً ، أو أن آفاق حياتهم المهنية واعدة أكثر .ومن ثم يصبحون أكثر انخراطاً وتماسكاً بالعمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين تأقلمهم والقدرة على تحمل الإجهاد (Wood, et.al. 2015, 9, 14).

بالإضافة لهذا تسهم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز طاقة الناس ومستويات تحفيزهم وتطوير قدراتهم المعرفية والعلائقية والتي تعزز من سعادتهم المؤسسية. كما توصلت إلى أن الموظفين الأكثر احتواء في بيئة عملهم يتوافر لديهم روح معنوية عالية ويشعرون بالأمان النفسي أكثر من غيرهم (Wadhwa, 2012, 17).

ويتضح مما سبق، تأكيد العديد من الدراسات على العلاقة الوطيدة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق السعادة المؤسسية. حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد أن تواكب التطور، والتطور ليس فقط حداثة الآليات والتقنيات فهذه الأمور تدخل تحت بند نظام العمل، بل يقصد تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه، لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه، ومن ثم فممارسات إدارة الاحتواء العالي للأفراد تستخدم لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم لتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم ومن ثم تتحقق السعادة المؤسسية . ومن ثم فالسعادة المؤسسية قضية يجب أن تؤخذ على محمل الجد لأنها إحدى أهم الاستراتيجيات لضمان نجاح المؤسسات الجامعية. لذلك فالسعادة مهمة جداً لحياة العمل ويجب استخدامها كأداة تنافسية بشكل أكثر فعالية داخل المؤسسات الجامعية بشكل خاص من خلال تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

الخطوة الخامسة

الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس

على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في مصر (دراسة وثائقية).

يعتبر لب إصلاح التعليم الجامعي وتطويره هو تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم واستعدادهم وإيمانهم بما يقومون به ، والعمل الجاد على تنمية السعادة المؤسسية لديهم وبالتالي ورفع مستوى أدائهم. وفي هذا الشأن بذلت مصر العديد من الجهود والمبادرات منها ما يلي:

١) مشروع تطوير التعليم العالي

هناك مشروعات ومحاولات لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة مستوى رضاهم واحتوائهم ومن ثم سعادتهم المؤسسية، فتم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي فهي وحدة مستقلة لها كيان مستقل (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٢). ونتج عنها تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي Higher Education Enhancement Project (HEEP) لمعالجة العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، لتكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة، ومواجهة التغيرات المتسارعة، وقد تضمن المشروع ستة مشروعات هي: (مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالي Information & Communication Technology Project (ICIP) مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات Faculty & Leadership Development Project (FLDP)، مشروع تطوير كليات التربية Faculty of Education Project (FOEP)، مشروع تطوير الكليات التكنولوجية Egyptian Technical College Project (ETCP)، مشروع تطوير الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP)، صندوق مشروع تطوير التعليم العالي Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF) (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٢).

ومن أبرز تلك المشروعات "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية" (FLDP)، والذي يعد خطوة مهمة فى إحداث عملية تطوير أداء واحتواء أعضاء هيئة التدريس والذي تتضمن فى أهدافه تنمية وتجديد القدرات والجدارات لدى هيئة التدريس والقيادات الجامعية والكادر الإدارى وتطوير الخبرات الذاتية فى مجال الإدارة الجامعية، من خلال مجموعة من البرامج التدريبية (سميحة، ٢٠١٠، ٢٩).

و يتضح أن هناك جهودا تبذل لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من أجل رفع أداء وقدرات أعضاء هيئة التدريس، ويتم خلالها احتوائهم وتحقيقا لرغبات أعضاء هيئة التدريس فى التنمية المهنية لمواكبة التحديات مما يسهم فى تحقيق رضاهم ومن ثم سعادتهم المؤسسية.

٢) معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

يعد أحد أهم معايير الاعتماد التي وضعتها الهيئة بمعيار (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) والذي نص على أن: للمؤسسة الجامعية العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بما يتناسب مع متطلبات البرامج التعليمية المقدمة، وبما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتعمل المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس مدى رضاهم (ج.م.ع.، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩، ٩٠). كما أكد المعيار في مؤشراتته على مراعاة التخصص العلمي، وأعباء وضغوط العمل ودورية الاحتياجات التدريسية، وموضوعية معايير تقييم أدائهم، بما يضمن تحسين الأداء ووصولاً لرضاهم وسعادتهم المؤسسية.

٣) رفع المستوى المادي :

لقد ارتفعت مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إذ جاء في القانون الصادر رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢، في مادته الأولى: تزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أنني أربعة أيام أسبوعياً، بواقع ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ، ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ المساعد، ٢٥٠٠ جنيه للمحرم، ١٠٠٠ جنيه للمدرس، بالإضافة لربط الأداء بالجودة، كما قامت الدولة بإعادة تشكيل القيادات الجامعية بالانتخاب، وذلك لتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادات الجامعية، حيث يتولى أعضاء هيئة التدريس اختيار القيادات الجامعية بدأ من رئيس القسم وصولاً إلى رئيس الجامعة وذلك بطريقة الانتخاب (ج.م.ع.، ١٩٧٢، مادة ٤).

٤) رعاية الحقوق ضمن مواد دستور ٢٠١٤

لقد نصت المادة (٢٢) من الدستور أن: "المعلمين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤).

٥) محاور استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٦-٢٠٣٠):

حيث تضمنت إحدى محاورها الإحدى عشر محور خاص بتحسين أوضاع هيئة التدريس صحيا واجتماعيا وماليا، مع التركيز على إعدادهم من خلال برامج التأهيل الدرجات العلمية الأعلى وفي التخصصات التي تحتاجها الجامعة المصرية (ج.م.ع، رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠).

٦) برامج استراتيجية مصر للتنمية المستدامة، ورؤية مصر ٢٠٣٠:

فقد تضمنت الرؤية على عدة أهداف استراتيجية مرتبطة بالتعليم العالي، ولتحقيق هذه الرؤية تم وضع عدة برامج، منها (ج.م.ع، الهيئة العامة للاستعلامات ٢٠٢٢): برنامج بناء كوادر تدريسية متميزة في مؤسسات التعليم العالي، وبدأ تنفيذه عام ٢٠١٥، على أن ينتهي من تنفيذه عام ٢٠٢٠، ويضم هذا البرنامج عدة عناصر ومحاور أساسية، منها: وضع آلية جديدة لاختيار المعيدين لا تعتمد فقط على التفوق الدراسي، تطوير منظومة تدريب المعيدين لتنمية القدرات البحثية والكفاءة التدريسية، استحداث آلية لدمج آراء وتقييمات الطلاب لأعضاء هيئة التدريس في نظم تقييم العاملين، وضع نظام لزيادة أعداد المنح والبعثات، تفعيل الاتفاقيات الدولية لتبادل أعضاء هيئة التدريس، وضع آلية لاعتماد مراكز تنمية مهارات هيئة التدريس والقيادات الدولية، إعادة هيكلة النظام الحالي للترقيات .

وبرغم كل المبادرات والجهود السابقة، إلا أن الواقع يشير إلى سلبيات وتحديات وأوجه قصور في تحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية مرتبطة بضعف ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وقد تمثلت في التالي:

• أولاً: إشارات دراسات لقصور وضعف في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعات وتمثلت في:

- ضعف الاهتمام بمقترحات أعضاء هيئة التدريس، وغياب تفعيل العمل الفريقي داخل بعض الكليات، مع ضعف المشاركة الفعلية في صنع القرارات وتهميش دورهم وعدم استشارتهم في الكثير من القضايا (محمد، نهلة، ٢٠١٣، ٨١).
- تباعد وحدات الجامعة الواحدة، وافتقاد التكامل بينهما، مما أضعف شبكة الاتصالات على المستوى الإداري والمؤسسي، وندرة تكوين فرق بحثية مشتركة

- للتغلب على التحديات المستقبلية والحالية التي تواجهها الجامعة (رضا، يحيى، ٢٠١٠، ٤٠٠).
- ضعف المشاركة في صنع القرارات المؤسسية، واستمرار العمل بقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحة التنفيذية، وقلة المخصصات المالية اللازمة للتدريب (جمال، محمد، ٢٠٢٠، ٧١-٧٥).
 - سيطرة المركزية على الأداء الجامعي وقلة تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة؛ مما يحد من حرية المبادرة والتطوير وتحمل المخاطرة، فضلاً عن ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت المعمول به، مما يحد من تنفيذ المبادرات والأنشطة الريادية (شيرين، ٢٠٢٠، ١٩١).
 - الصراعات الداخلية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة، بما يهدد الممارسات الأكاديمية، وضعف المعايير والإجراءات المتبعة في ترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (ناجي، ٢٠٢٠، ٢٣٩-٢٤٣).
 - ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وضعف شؤون أعضاء هيئة التدريس، وضعف مستوى إعدادهم ونظام ترفياتهم، وقصور منظومة الرعاية الطبية لهم، وارتفاع تكاليف نشر الأبحاث العلمية (هشام، ٢٠٢٠، ١٠٤٦-١٠٤٧).
 - المناخ المؤسسي الجامعي لا يعمل ضمن مقومات مجتمع المعرفة مثل التنمية المهنية الشاملة، العمل الفريقي والتعلم المستمر، التطوير والتحسين المستمر، والعمل وفق استراتيجية للتغيير، والعمل حول رؤية مشتركة ومعلنة (مجدي، صفاء، ٢٠١٤، ٨٩).
 - إدارة الجامعة والكليات لا تهتم كثيراً بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس والعاملين (السيدة، ٤٥١، ٢٠١٣-٤٥٢). مع ازدياد الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، وذلك لسد العجز القائم بالجامعات، ندرة مصادر تمويل البحوث العلمية من المؤسسات والأجهزة التي تستفيد من نتائجها، ضعف الجانب

التسويقي للبحوث خارج الجامعة، عدم توافر العناصر البشرية المدربة، ضعف نظام المعلومات بالجامعة، وصعوبة نقل المعلومات لصانعي القرار في الوقت المناسب (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٤).

- وعلى المستوى المؤسسي يلاحظ تحيز عمداء بعض الكليات لآرائهم في عملية التطوير وفرض التطوير بالقوة، اختيار فرق التطوير تتم في ضوء اعتبارات أخرى غير التخصص والكفاءة، مع ضعف التواصل بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ضعف الاهتمام بتبني أفكار جديدة للتطوير، ضعف الاهتمام باستثمار قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس في تطوير الكلية (حسن، على، ٢٠١٠، ٢٣٩).

- قصور في عقد الملتقيات وورش العمل والندوات بالأقسام، غياب رؤية مشتركة بين أعضاء القسم الواحد حول العديد من القضايا الأكاديمية والمهنية، تدخل الجوانب الشخصية في الكثير من القرارات الحيوية داخل الأقسام، انخفاض قيم ومهارات العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء هيئة التدريس، انخفاض مستوى الثقة بين الأعضاء وبين إدارة الأقسام والكلية (أشرف، ٢٠١٢، ٢٥٥). مع غياب دور رئيس القسم في تنمية المهارات القيادية والإدارية والعلاقات الإنسانية لأعضاء القسم، وعدم توظيف قدرات كل عضو، وغياب أساليب التحفيز للنشر والبحث العلمي، وعدم الاهتمام بتعزيز روح التعاون والمبادرة والشعور بالمسئولية لديهم (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٣٧).

● ثانياً: إشارات دراسات لضعف مستوى تحقق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس، وقد تمثلت أعراضها في التالي:

- يعاني غالبية أعضاء هيئة التدريس من ضغوط نفسية ومهنية في العمل الجامعي، لما تتضمنه من أعباء وظيفية، وبحثية، علاوة على ما يعانونه من ضغوط حياتية في حياتهم الشخصية والأسرية (محمد، سناء، ٢٠٢٠، ٢١٣ - ٢١٤).

- شيوخ الإحباط وفقدان الدافعية، وضعف الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والخوف من النقد، وفقدان الثقة في النفس والذي يحول دون المشاركة في الحوار وإبداء الرأي، ومقاومة التغيير، وضعف الرغبة لبذل الجهد والوقت

- وبخاصة مع قلة وجود القناعات للجدوى من وراء ذلك، وضعف المهارة في استخدام وسائل الاتصال الحديثة (أشرف، ٢٠٠٩، ٨٣٧).
- ضعف التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الواحد (ياسر، ٢٠٠٩، ٢٩٩). سيادة حالة من الانعزالية والتباعد ومن ثم ينذر وجود حالات إبداع وابتكار (إنجي، ٢٠١٥، ٤٣٧). مع استخدام طرائق تدريس تقليدية وعدم الاستعانة بطرائق ومدائل حديثة (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٤).
- سفر معظم أعضاء هيئة التدريس للعمل في جامعات لتحسين أوضاعهم المادية، وقد يهاجر بعضهم ويترك جامعته، وبعضهم يظل في سفره ربما لسنوات عديدة، مع انخفاض مستوى الشعور بالانتماء للجامعة، مما ينعكس سلبا على جودة الأداء الجامعي (ج م ع، معهد التخطيط القومي، ٢٠١٠، ٧٠).
- وتناولت دراسة مظاهر ضعف الرضا الوظيفي والسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس وتمثلت في: تكرار الغياب وطلب الإجازات من قبل أعضاء هيئة التدريس، كثرة الشكوى والانتقادات من قبل أعضاء هيئة التدريس، عدم توافر بيئة العمل المناسبة، وضعف العلاقات بين الزملاء، الشعور بعدم الأمان الوظيفي (عبد العزيز، ٢٠١٧، ٧٤).
- بالإضافة لانتشار الإحباط وفقدان الدافعية، وضعف الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، التحيزات الفكرية الناجمة عن وجود مجموعات مناوئة لبعضها، الخوف من النقد وفقدان الثقة في النفس، فقدان الدفء وروح الفكاهة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء، ضغوط العمل المتزايدة، زيادة حدة الصراع بين الأفراد، وجود صراعات بين الأقسام والكليات، ضعف الثقة بين الأفراد والقيادات نتيجة لعدم تلبية رغباتهم (نسرين، ٢٠١٦، ٢١٧).
- كما توصلت دراسة أن نسبة عدم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تصل إلى ٥٣% تقريبا، وأن من أهم المشكلات المعوقة لجودة أعضاء هيئة التدريس (من وجهة نظرهم) ضعف في مستوى التقدير المعنوي، والمادي الكافي، هذا فضلا عن الأساليب العقيمة في الترقى، مع قصور في نظم الحوافز؛

إذ تصرف الحوافز لهم بشكل جماعي دون تفرقة، ودون ربطها بالأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس. وعدم مشاركة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بها وجود تفاوت في أسلوب التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، هذا فضلا عن عدم توافر الفرص العادلة للمشاركة في المؤتمرات والندوات (أميمية، ٢٠١٧، ١٢١، ١٢٢).

كما تناولت دراسات العديد من السلبيات وأوجه القصور داخل جامعة الزقازيق في ممارسات إدارة الاحتواء العالي و ضعف مستوى تحقق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس منها :

- انتشار البيروقراطية والمركزية في التعاملات، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، قصور في تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، ضعف نظام تقييم أداء القيادات الجامعية، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والثقة والشفافية والمحاسبية، إضافة إلى قلة اهتمام الإدارة بقياس الرضا الوظيفي وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وظيف اتخاذ إجراءات محددة لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة (سعيد، ٢٠١٠، ٣٨٨).
- غياب وجود نظام فعال داخل الأقسام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لهم، ضعف مشاركتهم في صنع القرار ، العلاقة غير الطيبة - في كثير من الأحيان - بين رؤساء الأقسام والمتعاملين معهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم(شكري ، ٢٠١٣، ٥).
- لا تفي البرامج التدريبية بمتطلبات عضو هيئة التدريس بل تعاني من أوجه قصور، مثل: ضعف المهارات لدى بعض المدربين، وضعف المادة العلمية للدورات التدريبية، وضعف تلبية الاحتياجات التدريبية للمدربين، فضلا عن ندرة الأساليب المقننة لقياس أثر التدريب، وضعف الأنشطة التدريبية المقدمة، وغلبة الجانب النظري على الممارسة في البرنامج التدريبي (إكرام، ٢٠٢١، ٧-٨).

- قصور في تطبيق سياسات العدالة التنظيمية بين كافة الأعضاء مما يضر بالعلاقات الإنسانية- والسعادة المؤسسية- ، فضلاً عن القصور في توفير الدعم والرعاية الصحية للعضو وأسرته، نظراً لقصور موارد وامكانيات الجامعة والمستشفيات الجامعية، وعدم توفير نظام التأمين الصحي للأسر، وقصور الجامعة في توفير الأمن الوظيفي طويل الأجل (سهام، ٢٠١٩، ٥٠١-٥٠٢).
 - بالإضافة إلى أن معيار التوزيع للأقدمية وليس للكفاءة والخبرة الكبيرة مثلاً في هذا المجال للبحوث أجراها فيه، وهو ما يجعل اتجاه عضو هيئة التدريس يشعر باتجاه سلبي نحو القسم والمؤسسة ككل (محمد، محمد، ٢٠١٢، ٤٣٦).
 - ضعف نظم الحوافز والمكافآت، وضعف البنية التحتية والتكنولوجية، فضلاً عن ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة والابداع، مع شيوع ثقافة النمطية والجمود والروتين، والاستناد إلى هياكل بيروقراطية جامدة وليست مرنة (محمد، ٢٠٢٠ ٨٩٣). مع انخفاض مستوى الرضا الوظيفي - ومن ثم السعادة المؤسسية - لدى أعضاء هيئة التدريس ، بسبب عدم وجود نظام فعال لتحفيز أعضاء هيئة التدريس (شكري، ٢٠١٣، ٥).
- و يتضح مما سبق مدى القصور والضعف في ممارسات إدارة الاحتواء العالى ومن ثم ضعف مستوى تحقق السعادة المؤسسية مما ساهم في انصراف أعضاء هيئة التدريس عن أدوارهم الأساسية في الجامعة ، بل لجا بعضاً منهم إلى ممارسة أعمال ومهن أخرى لتحسين أوضاعهم المعيشية نتيجة شعورهم بعدم الرضا مع قلة الاهتمام بنظام الحوافز المالية لمكافأة المتميزين منهم. بالتأكيد يؤثر كل ما سبق سلباً على النواحي النفسية والمعنوية والوجدانية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف الشعور بالشغف والسعادة المؤسسية. وبناء عليه انطلق موضوع البحث الحالي من منطلق العديد من المشكلات السابقة والتي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في عملهم والتي أثرت على تحقيق السعادة المؤسسية لديهم

الخطوة السادسة

واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي (الدراسة الميدانية)

يستعين البحث الحالي باستبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات بجامعة الزقازيق، للتعرف على واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، وتسير الدراسة وفق الإجراءات التالية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

وتشمل إجراءات الدراسة الميدانية (أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق الأهداف، وكيفية بنائها وصياغتها)، ثم تحليل نتائجها وتفسيرها، وتمثل تلك الإجراءات في التالي:

(١) هدف الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية رصد وتحليل واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي.

(٢) أداة البحث

تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة البحث الحالي، باعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وإجراء البحوث التي تتعلق بالآراء والاتجاهات الراصدة للواقع الفعلي الموجود. وقد قام البحث بإعداد استبانة مكونة من محورين رئيسيين، هما:

- الأول: واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. وتكون هذا المحور من خمسة أبعاد رئيسية، ضمت (٢٠) عبارة.
 - الثاني: واقع تحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتكون هذا المحور من خمسة أبعاد رئيسية، ضمت (٢٠) عبارة.
- ومن ثم تكونت الاستبانة من (٤٠) عبارة كما بالجدول التالي.

جدول (٣) يوضح محاور وأبعاد وعدد عبارات الاستبانة

الأبعاد	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة الأحتواء العالى	عدد العبارات
١	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	٤
٢	الدعم التكنولوجى للعمل	٤
٣	التدريب والتطوير	٤
٤	الاندماج الوظيفى	٤
٥	التحفيز والتعويض	٤
الأبعاد	المحور الثانى مستوى تحقق السعادة المؤسسية	عدد العبارات
١	المصادقية	٤
٢	الاحترام والدعم	٤
٣	العدالة	٤
٤	الفخر والانتماء	٤
٥	العلاقات والألفة الاجتماعية	٤
المجموع الكلى		(٤٠) عبارة

(٣) حساب ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وقد تم استبعادها من العينة الكلية، والجداول التالية توضح معاملات ثبات أداة البحث.

جدول (٤) يوضح معاملات ثبات عبارات محاور الاستبانة (ن = ٢٠)

المحور الثانى:				المحور الأول :			
مستوى السعادة المؤسسية لاجتماع هيئة التدريس				إدارة الاحتواء العالى لاجتماع هيئة التدريس			
معامل الفا	العبارة	معامل الفا	العبارة	معامل الفا	العبارة	معامل الفا	العبارة
٠,٩٧٥	١١	٠,٩٧٤	١	٠,٩٨٣	١١	٠,٩٨٢	١
٠,٩٧٥	١٢	٠,٩٧١	٢	٠,٩٨٢	١٢	٠,٩٨٣	٢
٠,٩٧٥	١٣	٠,٩٧٣	٣	٠,٩٨٢	١٣	٠,٩٨٢	٣
٠,٩٧٥	١٤	٠,٩٧٣	٤	٠,٩٨٣	١٤	٠,٩٨٢	٤
٠,٩٧٢	١٥	٠,٩٧٤	٥	٠,٩٨٣	١٥	٠,٩٨٣	٥
٠,٩٧١	١٦	٠,٩٧٢	٦	٠,٩٨٦	١٦	٠,٩٨٤	٦
٠,٩٧٢	١٧	٠,٩٧١	٧	٠,٩٨٣	١٧	٠,٩٨٣	٧
٠,٩٧٢	١٨	٠,٩٧٢	٨	٠,٩٨٣	١٨	٠,٩٨٤	٨
٠,٩٧٢	١٩	٠,٩٧٢	٩	٠,٩٨٣	١٩	٠,٩٨٢	٩
٠,٩٧٢	٢٠	٠,٩٧٢	١٠	٠,٩٨٤	٢٠	٠,٩٨٢	١٠
معامل الفا للمحور الثانى ككل = ٠,٩٧٤				معامل الفا للمحور الأول ككل = ٠,٩٨٤			

حساب ثبات المحاور الفرعية والثبات الكلي لاستبانة (واقع إدارة الاحتواء وتحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق):

تم حساب ثبات المحاور الفرعية والثبات الكلي لاستبانة بطريقة معامل ألفا ل-كرونباخ، فوجد أن معاملات ثبات المحاور الفرعية والثبات الكلي لاستبانة مرتفعة، مما يدل على الثبات الكلي للاستبانة وثبات محورها كما بالجدول التالي:

جدول (٥) يوضح معامل ثبات المحاور الفرعية والثبات الكلي لاستبانة (ن=٢٠)

معامل الثبات (معامل الفا- كرونباخ)	المحور/ الابعاد	معامل الثبات (معامل الفا- كرونباخ)	المحور/ الابعاد
٠,٩٧٤	المحور الثاني: السعادة المؤسسية	٠,٩٨٤	المحور الأول: إدارة الاحتواء العالي
٠,٩١٧	البعد الأول: المصادقية	٠,٩٨٦	البعد الأول: المشاركة فى صنع القرار
٠,٨٩١	البعد الثانى: الاحترام والدعم	٠,٩٣٢	البعد الثانى: الدعم التكنولوجى للعمل
٠,٩٥٩	البعد الثالث: العدالة	٠,٩٧١	البعد الثالث: التدريب والتطوير
٠,٩٤٢	البعد الرابع: الفخر والانتماء	٠,٨٩٧	البعد الرابع: الاندماج الوظيفى
٠,٨٧٠	البعد الخامس: العلاقات والألفة الاجتماعية	٠,٩١٤	البعد الخامس: التحفيز والتعويض

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الاستبانة مرتفع حيث بلغ (٠.٩٩٢) لإجمالي فقرات الاستبانة الأربعة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (٠.٩٧٤) كحد أدنى وبين (٠.٩٨٤) كحد أعلى. وهذا يدل أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميدانى بحسب مقياس نالنى والذى اعتمد ٠.٧٠ كحد أدنى للثبات (Nunnally, Bernstein, 1994, 204- 265).

حساب صدق الاستبانة: (الاتساق الداخلى)

لقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلى للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه الفقرة وذلك من خلال برنامج spss 23، والجدول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التابع لها.

جدول (٦) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول (إدارة الاحتواء العالى) (ن=٢٠)

البعد الأول		البعد الثانى		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٩٦٩	١	**٠,٩٠٤	١	**٠,٩٤٣	١	**٠,٩٤٣	١	**٠,٨٨٢	١
**٠,٩١٧	٢	**٠,٧٨٢	٢	**٠,٩٣٩	٢	**٠,٩١٣	٢	**٠,٩٣٨	٢
**٠,٩٦٩	٣	**٠,٩٠٤	٣	**٠,٩١٩	٣	**٠,٨٩٤	٣	**٠,٨٨٤	٣
**٠,٩٦٩	٤	**٠,٧٨٢	٤	**٠,٩٦٩	٤	**٠,٥٥٦	٤	**٠,٨٠٧	٤

* داله احصائية عند مستوى (٠.٠٥) ** داله احصائية عند مستوى (٠.٠١)

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، (٠.٠٥) حيث الحد الأدنى لمعامل الارتباط (٠.٥٥٦) بينما الحد الأعلى (٠.٩٦٩). وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول للاستبانة متسقة داخليا مع المحور الذى تنتمى غاليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الأول

جدول(٧) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثانى (السعادة المؤسسية) (ن=٢٠)

البعد الأول		البعد الثانى		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٩٢٧	١	**٠,٩٣١	١	**٠,٩١٢	١	**٠,٨٦٠	١	**٠,٦٤٢	١
**٠,٩١٢	٢	**٠,٨٥٩	٢	**٠,٩٣٨	٢	**٠,٦٧٧	٢	**٠,٨٦٥	٢
**٠,٨٧٤	٣	**٠,٨٧٧	٣	**٠,٩٢٧	٣	**٠,٦٣٩	٣	**٠,٩٣٦	٣
**٠,٧٢١	٤	**٠,٧٢١	٤	**٠,٨٩	٤	**٠,٦٤٥	٤	**٠,٩٠٧	٤

* داله احصائية عند مستوى (٠.٠١)

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثانى والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث الحد الأدنى لمعامل الارتباط (٠.٦٤٢) بينما الحد الأعلى (٠.٩٣٨). وعليه فإن جميع فقرات المحور الثانى للاستبانة متسقة داخليا مع المحور الذى تنتمى غاليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثانى.

وبناء على نتائج الثبات والاتساق الداخلى فى الجداول السابقة يتضح ثبات أداة البحث (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلى مما يجعلها تطبق على العينة بأكملها.

٤) مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس فى كليات جامعة الزقازيق

٥) عينة البحث:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق البالغ عددهم (٥٠٤)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مستوى الكليات المختلفة والتي تمثلت فى ٤ كليات (٢ كلية عملية، و٢ كلية نظرية) وتمثلت فى (كلية التمريض، كلية الزراعة، كلية الآداب، كلية التربية). وقد بلغ عدد أفراد العينة (٩٠).

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من (٤) كليات بجامعة الزقازيق، منهم ٢ كليات عملية (الزراعة والتمريض)، و٢ كلية نظرية (تربية، وآداب) وبلغت عينة الدراسة النهائية المعتمدة (٩٠) عضو هيئة تدريس.

٦) المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ بيانات الاستبانات واستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات أمام الاستجابات الثلاث (متوفرة، متوفرة إلى حد ما، غير متوفرة)، إذ تأخذ الدرجات (٣، ٢، ١) على التوالى.

وقد اعتمدت الدراسة فى معالجتها الإحصائية على الأساليب التالية:

- حساب النسب المئوية للتكرارات.
- حساب الوزن النسبى والمتوسط الحسابى ومربع (كا) للتأكد من درجة الثقة فى الاستبانة، ومدى صدقها وتوزيعها من تكرارات ونسب توزيعها حقيقيا.

١. نتائج وتحليل الدراسة الميدانية

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، ثم رصد النتائج وفقا لمحورى الدراسة الميدانية فى صورة جداول إحصائية على النحو التالى:

أولاً: النتائج الخاصة بالمحور الأول: واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الزقازيق.
 تم استخدام: اختبار مربع كاي (كا^٢) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، وتم حساب المتوسط الحسابي للعبارات وللمحور، فكانت النتائج كما في الجدول التالي.
 جدول (٩) يوضح نتائج اختبار مربع كاي (كا^٢) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (إدارة الاحتواء العالى)

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	العبارات			الدرجة
			متفجرة	إلى حد ما	غير متفجرة	
١٢	١,٢٨٨٨	***٩١,٦٦٧	٦٠	٢٥	*	التفوق
			٦٦,٧	٢٧,٨	*٢	المتفجرة
١٤	١,٢٢٢٢	***٩٠,٦٠٠	٧٢	١٥	٢	التفوق
			٨٠,٠	١٦,٧	٢,٢	المتفجرة
١٥	١,٢٢٢٢	***٩١,٠١٧	٧٥	١٠	*	التفوق
			٨٢,٢	١١,١	*٢	المتفجرة
٨	١,٦٠٠٠	***٢٢,٤٠٠	٤٦	٢٤	١٠	التفوق
			*١١,١	٢٧,٨	١١,١	المتفجرة
١٣	١,٢٧٧٨	***٨١,٦٦٧	٧٠	١٥	*	التفوق
			٧٧,٨	١٦,٧	*٢	المتفجرة
٤	١,٢٦٦٧	***٤٠,٠٠٠	٧٥	١٥	-	التفوق
			٨٢,٢	١٦,٧	*٢	المتفجرة
١٦	١,٢١١١	***٩١,٠٦١	٧٦	٩	*	التفوق
			٨١,٤	١٠,٠	*٢	المتفجرة
١٧	١,١٥٥٦	***٤٢,٧٩١	٦٧	١٤	-	التفوق
			٨١,٤	١٥,٦	*٢	المتفجرة
١٦	١,٢١١١	***٩٥,٤٢٧	٧٢	١٥	٢	التفوق
			٨١,٤	١٦,٧	٤,٢	المتفجرة
٦	١,٥٥٥٦	***٩٦,٦٦٧	٥٠	٢٠	١٠	التفوق
			*٤,٦	٢٢,٢	١١,١	المتفجرة
٨	١,٥٠٠٠	***٢٥,٠٠٠	٥٥	٢٥	١٠	التفوق
			٦١,١	٢٧,٨	١١,١	المتفجرة
٩	١,٤٨٨٨	***٢٧,٠١٧	٥٠	٢٥	٤	التفوق
			*٤,٦	٤٠,٠	٤,٢	المتفجرة
١٠	١,٤٨٨٨	***٢٥,٤٢٧	٥٤	٢٨	٨	التفوق
			٦٠,٠	٢٩,١	٨,٢	المتفجرة
٣	١,٢٧٧٨	***١٤,٠١٧	٤٤	٢١	١٥	التفوق
			٤٨,٥	٢٤,٤	١٦,٧	المتفجرة
٧	١,٥٢٢٢	***٢١,٤٢٧	٥٠	٢٢	٧	التفوق
			*٤,٦	٢٦,٧	٧,٨	المتفجرة
٦	١,٢٧٧٨	***٧,٠٤٧	٦	١٧	٦٧	التفوق
			٦,٧	١٥,٦	٧٥,٨	المتفجرة
١٨	١,١٢٢٢	***٤٨,٤٠٠	٧٨	١٢	-	التفوق
			٨٦,٧	١٢,٢	-	المتفجرة
١١	١,٤٢٢٢	***٤٥,٤٢٧	٥٨	٢٦	٦	التفوق
			٦٤,٤	٢٤,٤	٦,٧	المتفجرة
١٤	١,٢٢٢٢	***٩٠,٢٧٨	٧٩	١١	-	التفوق
			٨٧,٨	١٢,٢	-	المتفجرة
٢	٢,٠٠١١	***١١,٤٢٧	١٢	٢٥	١٢	التفوق
			١٢,٢	٢٦,٧	١٤,٤	المتفجرة

متوسط الدرجة الكلية للمحور الأول: = ١,٤٥٢٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً (عند مستوي ٠.٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، لصالح الاستجابة (غير متوفرة) بمتوسط حسابي (١.٤٥) على غالبية عبارات المحور الأول (إدارة الاحتواء العالي)؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يقرون بدلالة إحصائية أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي في كلياتهم غير متوفرة.
- أن أعلى متوسط لعبارات محور إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العبارة (يشعر الأعضاء بالحماس والفخر بالجهود التي يبذلونها في عملهم) وقد بلغ متوسطه الحسابي (٢.٦٧٧)، يليه المتوسط الذي بلغ (٢.٠١١) وكان للعبارة (توفر المؤسسة فرصاً للتقدم وفقاً لمبدأ الكفاءة في الأداء)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارتان (يوجد لدى الأعضاء رغبة عالية للبقاء في المؤسسة الجامعية التي يعملون بها) و(توفر المؤسسة أدوات وتكنولوجيات وبرامج اتصال حديثة وسريعة وآمنة مناسبة وفاعلة في العمل التدريسي والبحثي) بمتوسط بلغ (١.٦٧٧)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة (غير متوفرة). الأمر الذي يشير إلى غياب توافر ممارسة ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مؤسسات جامعة الزقازيق.
- إن المتوسط العام لمحور إدارة الاحتواء العالي بلغ (١.٤٥٣٣) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة غير متوفرة، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بوجه عام ترى غياب توافر ممارسة ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مؤسسات جامعة الزقازيق.
- ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق يرون أن غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي حيث أن هناك قصور وضعف بل وغياب في توفير المؤسسة لفرص الترقى وفقاً لمبدأ الكفاءة في الأداء، ومن ثم يغيب شعور الأعضاء بالحماس والفخر بالجهود التي يبذلونها في عملهم. وبالتالي يوجد لدى الأعضاء رغبة عالية في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية التي يعملون بها. بالإضافة لقصور في توفير المؤسسة لأدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة و السريعة والأمنة المناسبة

والفاعلة في العمل التدريسي والبحثي، مع غياب تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات لأعضائها للعمل بما يحقق الهدف المرجو منها، مع غياب إشراك الأعضاء بدورات تدريبية بهدف تطوير أساليب التدريس والبحث العلمي المعاصرة، مما يسهم في ضعف الدافع لدى عدد كبير من الأعضاء لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي يعملون بها.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كدراسة (Hefny, 2018) والتي توصلت لضعف وقصور في ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بحلوان، ودراسة (ناجي ، محمد، ٢٠١٧) والتي توصلت لوجود تفاوت بين أبعاد إدارة الاحتواء بالمؤسسات التعليمية المبحوثة وأن إدارة الاحتواء تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم بكفاءة وفعالية . ودراسة (شيماء، ٢٠٢٠) والتي أوصت بضرورة تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاهتمام بالعلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، فكلما زاد الاهتمام ورعاية المؤسسة للعاملين فيها أدى ذلك إلى زيادة التزام العاملين تجاه مؤسساتهم وتحقيق أهدافها. ودراسة (Leffakis, 2009) والتي أكدت على أن مفهوم إدارة الاحتواء العالي أحد مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية حيث يستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتؤدي إدارة الاحتواء العالي دورا مهما في المؤسسات، وفي خلق مجموعة من الموهوبين الذين يمتلكون القدرة على تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء، كما توصلت دراسة (Kok, Joubert, 2014) لأهمية الاحتواء العالي في مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، وفي الأنشطة الأساسية للمؤسسة. وتوصلت أن الاحتواء يساعد المؤسسة على إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها وذلك بالسماح للأفراد بتطبيق أفكارهم، وخبرتهم ، والجهود الرامية إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات. كما تتفق مع دراسة (Doucet, et.al., 2015) والتي تناولت تقييم دور المشاركة العالية الممارسات الإدارية والالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين، وتوصلت أنها من أهم عوامل الارتباط العاطفي للفرد بالمؤسسة. بالإضافة لهذا توصلت دراسة (Ahmad, et.al.)

2014) أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسهم في بناء استحقاقنا بين الأكاديميين والممارسين بصفتها تؤدي دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وفي تحسين أداء المؤسسة، واعتبار عملية المشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة أساساً لتشجيع الالتزام لدى الأفراد. كما تتفق مع نتائج دراسة (Peutere, et.al., 2020) والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي كانت جميعها مرتبطة بشكل إيجابي برأس المال البشري للموظفين وتحفيزهم و إتاحة المزيد من فرص النمو المهني، والتي بدورها كانت مرتبطة بانخفاض معدل الدوران الطوعي وتحسين النتائج.

ثانياً: النتائج الخاصة بالمشور الثاني: واقع تحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق.

تم استخدام: اختبار مربع كاي (كا²) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على جميع عبارات المشور الثاني، وتم حساب المتوسط الحسابي للعبارات وللمشور، فكانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (٩) يوضح نتائج اختبار مربع كاي (كا) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (إدارة الاحتواء العالي)

البيان	المتوسط	قيمة كا ^٢	غير متوفرة	الى حد ما	متوفرة	العبارات	المعهد الأول: المساقية	المعهد الثاني: الاقترام والدمج	المعهد الثالث: العدالة	المعهد الرابع: الفخر والالتزام	المعهد الخامس: العلاقات والالتف الاجتماعية
٨	١,٣٤٤٤	***٧٢,٤٦٧	٦٨	١٣	٩	التكرار	١. عثى المؤسسه الجامعيه مبأ الشفعيه كتاح عاقه المعطوت والبيات أمام الصبح.	١٠٠	١٤,٤	٧٥,٦	١٠٠
			٧٥,٦	١٤,٤	١٠٠	النسبه					
٧	١,٣٨٨٩	**٥١,٦٦٧	٦٠	٢٥	٥	التكرار	٢. عرضي المماركت المؤسسيه الممرحت المهيبة للأعضاء, وبعد بيئه عمل جاذبه لهم.	٥,٦	٢٧,٨	٦٦,٧	٥,٦
			٦٦,٧	٢٧,٨	٥,٦	النسبه					
١٨	١,٠٧٧٨	**٦٤,١٧٨	٨٣	٧	-	التكرار	٣. شعور المؤسسه من خذل البيات والبرام تحقيق العده المؤسسيه لأفرادها.	-	٧,٨	٩٢,٢	-
			٩٢,٢	٧,٨	-	النسبه					
١٩	١,٠٥٥٦	**٧١,١١١	٨٥	٥	-	التكرار	٤. نهم المؤسسه يخلص معنى العده المؤسسيه ورفضها لفي أعضائها.	-	٥,٦	٩٤,٤	-
			٩٤,٤	٥,٦	-	النسبه					
١٣	١,٢٣٣٣	**٩٣,٨٠٠	٧٣	١٣	٤	التكرار	٥. نقر وشجع المؤسسه عاقه إنجازت وجهد أعضائها.	٤,٤	١٤,٤	٨١,١	٤,٤
			٨١,١	١٤,٤	٤,٤	النسبه					
١٥	١,٢١١١	**٤١,٠٦١	٧٦	٩	٥	التكرار	٦. نهم المؤسسه الجامعيه بيث اللغه الإيجابي لفي أعضائها.	٥,٦	١٠٠	٨٤,٤	٥,٦
			٨٤,٤	١٠٠	٥,٦	النسبه					
١٦	١,٠٨٨٩	**٦٠,٨٤٤	٨٢	٨	-	التكرار	٧. نعمل المؤسسه الجامعيه على راحه أعضائها بفرير عاقه الشهيات مع تفرير بيئه عمل مريحه.	-	٨,٩	٩١,١	-
			٩١,١	٨,٩	-	النسبه					
١٧	١,١٥٥٦	**٤١,٢٠٥	٧٩	٨	٣	التكرار	٨. عثى المؤسسه الجامعيه لحياتك أعضائها المعنويه والماضي.	٣,٣	٨,٩	٨٧,٨	٣,٣
			٨٧,٨	٨,٩	٣,٣	النسبه					
١٢	١,٢٤٤٤	**٩٣,٢٦٧	٧٣	١٢	٥	التكرار	٩. منح المؤسسه الجامعيه فرس الصرب وفق مبأ العده والإصفا.	٥,٦	١٣,٣	٨١,١	٥,٦
			٨١,١	١٣,٣	٥,٦	النسبه					
١١	١,٢٦٦٧	**٨٢,٤٠٠	٧٠	١٦	٤	التكرار	١٠. عرضي المؤسسه الجامعيه الرضا على إعطاء بعض الأعضاء ميوت تقدير حرمتهم من خرم.	٤,٤	١٧,٨	٧٧,٨	٤,٤
			٧٧,٨	١٧,٨	٤,٤	النسبه					
١٠	١,٢٨٨٩	**٨١,٠٦٧	٧٠	١٤	٦	التكرار	١١. عثى المؤسسه نقلا لتضير المعزين من أعضائها بثل جاذبه وعده.	٦,٧	١٥,٦	٧٧,٨	٦,٧
			٧٧,٨	١٥,٦	٦,٧	النسبه					
١٤	١,١٢٢٢	**٤١,٣٠٥	٨١	٧	٢	التكرار	١٢. تثير المؤسسه الجامعيه السويجيت للعمل لتعطي العده المؤسسيه لجمع أعضائها.	٢,٢	٧,٨	٩٠,٠	٢,٢
			٩٠,٠	٧,٨	٢,٢	النسبه					
٩	١,٣٠٠٠	**٨٤,٢٠٠	٧١	١١	٨	التكرار	١٣. بعض الأعضاء نظروا بانتمائهم لزماتهم لفي مجرعه العمل بالمؤسسه.	٨,٩	١٢,٢	٧٨,٩	٨,٩
			٧٨,٩	١٢,٢	٨,٩	النسبه					
٤	٢,٤٤٤٤	**٢٩,٨٦٧	٦	٣٨	٤٦	التكرار	١٤. شعور الوظيفه الجامعيه لفي ارتفاع ترجه الولاء الوطني للمؤسسه الجامعيه	٥١,١	٤٢,٢	٦,٧	٥١,١
			٦,٧	٤٢,٢	٥١,١	النسبه					
١	٢,٦٧٧٨	**٧٣,٢٦٧	٧	١٥	٦٨	التكرار	١٥. يوجد لدى الأعضاء شعور بالمقر عزيمه أحد منسوبي المؤسسه الجامعيه.	٧٥,٦	١٦,٧	٧,٨	٧٥,٦
			٧,٨	١٦,٧	٧٥,٦	النسبه					
٢	٢,٦٣٣٣	**٥٥,٤٠٠	٤	٢٥	٦١	التكرار	١٦. يفضل الأعضاء العمل بالمؤسسه الجامعيه على الانتقال إلى مكان عمل آخر.	٦٧,٨	٢٧,٨	٤,٤	٦٧,٨
			٤,٤	٢٧,٨	٦٧,٨	النسبه					
٣	٢,٥٧٧٨	**٤٥,٨٦٧	٦	٢٦	٥٨	التكرار	١٧. يحظر الأعضاء بفر كبير من الاحرام والكثير من قبل الصبح لفي المؤسسه.	٦٤,٤	٢٨,٩	٦,٧	٦٤,٤
			٦,٧	٢٨,٩	٦٤,٤	النسبه					
٦	١,٥٧٧٨	**٢٤,٨٦٧	٤٧	٣٤	٩	التكرار	١٨. سره روح الهم بين الأعضاء رؤسائهم وزمائلهم ورفيقهم عاثكت قريبه.	١٠٠	٣٧,٨	٥٢,٢	١٠٠
			٥٢,٢	٣٧,٨	١٠٠	النسبه					
٥	١,٩٤٤٤	**٢١,٠١٧	١٠	٧٥	٥	التكرار	١٩. يوجد لدى الأعضاء شعور تجاه المؤسسه الجامعيه بالثقه والاحسان.	٥,٦	٨٣,٣	١١,١	٥,٦
			١١,١	٨٣,٣	٥,٦	النسبه					
١٥	١,٢١١١	**٢١,٠٢١	٧٥	١١	٤	التكرار	٢٠. نهم كاده المؤسسه الجامعيه بعد لثبات حريه مع جميع الأعضاء.	٤,٤	١٢,٢	٨٣,٣	٤,٤
			٨٣,٣	١٢,٢	٤,٤	النسبه					

متوسط الدرجة الكلية للمحور الثاني = ١,٥٤٢٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائيًا (عند مستوي ٠.٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، لصالح الاستجابة (غير متوفرة) بمتوسط حسابي (١.٥٤) على معظم عبارات المحور الأول (تحقق السعادة المؤسسية)؛ فالاستجابات كان منها (١٥) عبارة غير متوفرة، (٤) متوفرة إلى حد ما، و(١) متوفرة، أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يقرون بدلالة إحصائية أن تحقق السعادة المؤسسية ضعيفة وغير متوفرة.
- أعلى متوسط لعبارات محور تحقق السعادة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العبارة (يوجد لدى الأعضاء شعور بالفخر كونهم أحد منسوبي المؤسسة الجامعية) وقد بلغ متوسطه الحسابي (٢.٦٧٧)، يليه المتوسط الذي بلغ (٢.٦٣٣) وكان للعبارة (يفضل الأعضاء العمل بالمؤسسة الجامعية على الانتقال إلى مكان عمل آخر)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (يحظى الأعضاء بقدر كبير من الاحترام والتقدير من قبل الجميع في المؤسسة)، بمتوسط بلغ (٢.٥٧٧)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة (متوفرة). الأمر الذي يشير إلى تحقق السعادة المؤسسية في مؤسسات جامعة الزقازيق .
- أقل متوسط لعبارات محور تحقق السعادة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في العبارة (تهتم المؤسسة بقياس مستوى السعادة المؤسسية والرضا لدى أعضائها) وقد بلغ متوسطه الحسابي (١.٠٥٥)، يليه المتوسط الذي بلغ (١.٠٧٧) وكان للعبارة (تسعى المؤسسة من خلال السياسات والبرامج تحقيق السعادة المؤسسية لأفرادها)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (تلبى المؤسسة الجامعية احتياجات أعضائها المعنوية والمادية)، بمتوسط بلغ (١.١٥٥)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة (غير متوفرة). الأمر الذي يشير إلى ضعف تحقق السعادة المؤسسية في مؤسسات جامعة الزقازيق.

كما ان المتوسط العام لمحور السعادة المؤسسية بلغ (١.٥٤٢) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة غير متوفرة^(١)، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بوجه عام ترى ضعف تحقق السعادة المؤسسية في مؤسسات جامعة الزقازيق.

وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق يرون أن ضعف تحقق السعادة المؤسسية في مؤسسات جامعة الزقازيق حيث أن هناك ضعف في تحقق شعور السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق نظرا لغياب اهتمام المؤسسة بقياس مستوى السعادة المؤسسية والرضا لدى أعضائها، حيث لا تهتم تطبيق سياسات وبرامج بهدف تحقيق السعادة المؤسسية لأفرادها، كما أنها لا تلبى احتياجات أعضائها المعنوية والمادية، ولا تعمل المؤسسة الجامعية على راحة أعضائها في ظل غياب كافة التسهيلات و توفير بيئة عمل مريحة، وضعف اهتمام قادة المؤسسة الجامعية بعقد لقاءات دورية مع جميع الأعضاء، مما تسبب في ضعف الشعور بالسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

مما يعني أن هناك جوانب قصور عديدة تسببت في ضعف الشعور بالسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتتفق الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، كدراسة (Mayo, et.al., 2019) والتي توصلت إلى أن مستوى سعادة الموظفين داخل بيئة العمل بالجامعة كان منخفضا؛ مما أثر سلبا على صحتهم العاطفية وعلى أدائهم. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (غزوة، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت، جاء بدرجة متوسطة ، وأن تنمية السعادة الوظيفية لدى العاملين تتحقق من خلال توفير بيئة

$$(١) \text{ عدد الاستجابات} = ٣ \text{ أي أن: } ٣ \div (١-٣) = ٣ \div ٢ = ١.٥$$

الحدود	حدود الاستجابة	
$٢.٣٣ \geq \text{متوفرة} \geq ٣$	$٢.٣٣ - ٠.٦٧ - ٣$	٣ (متوفرة)
$١.٦٦ \geq \text{إلى حد ما} > ٢.٣٣$	$١.٦٦ - ٠.٦٧ - ٢.٣٣$	٢ (إلى حد ما)
$١ \geq \text{غير متوفرة} > ١.٦٦$	$١ - ٠.٦٩ - ٠.٦٦ - ١.٦٦$	١ (غير متوفرة)

تنظيمية تسمح بابتكار الإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين. كما تتفق مع ما أكدت عليه دراسة (Díaz, et.al., 2018) أن مفهوم السعادة المؤسسية يأخذ في الاعتبار أبعادًا مثل مشاركة المهنيين في المؤسسة، ورضاهم الوظيفي، والالتزام الإيجابي مع المؤسسة. وكذلك مع نتائج دراسة (سنا، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين كل من السعادة المؤسسية ودرجة التكيف والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة. وكذلك أكدت دراسة (Munar, et.al., 2020) أن بُعد التطوير المهني والشخصي، والذي يفترض أن المؤسسة مهتمة أخلاقياً ومسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والممارسات التي تسمح بنمو موظفيها وتطورهم تسهم في تحقيق السعادة المؤسسية، ودراسة (إخلاص، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن تحقيق السعادة المؤسسية يقلص مستويات دوران العمل، والنفقات الإدارية، ويرفع من مستويات إنتاجية العاملين، وأداء المؤسسة ككل. كما تتفق مع دراسة (Reza, Leyli, 2016) في أن الأشخاص السعداء يشعرون بمزيد من الأمان، ويتخذون القرارات بسهولة أكبر، ويتمتعون بروح مشاركة أفضل، ويعملون بجهد أكبر في وظائفهم، ويشعرون بمزيد من الرضا مقارنة بالأشخاص الآخرين.

ثالثاً: علاقة إدارة الاحتواء العالي بتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق:

للتحقق من العلاقة إحصائياً تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على إدارة الاحتواء العالي بتحقيق السعادة المؤسسية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (١١): معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتحقيق السعادة

المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن=٩٠)

محاور الاستبانة	قيمة معامل الارتباط بيرسون ودلالته
المحور الأول: إدارة الاحتواء العالي	**٠.٩٧٢
المحور الثاني: السعادة المؤسسية	

** دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين المحور الأول للاستبانة (إدارة الاحتواء العالى) والمحور الثانى للاستبانة (تحقق السعادة المؤسسية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. وهذه النتيجة تدل دلالة قاطعة على أن هناك علاقة قوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالى وتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق والتي تؤدى بدورها لارتفاع مستوى الشعور بالسعادة إلى حد كبير كما عبر أفراد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة والتي اهتمت ببحث العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالى وتحقيق السعادة المؤسسية ومتغيرات أخرى، مثل دراسة (Hernández, et.al., 2020) والتي توصلت لأهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعة وان إدارة السعادة تسهم فى خلق بيئات أفضل وعلاقات صحية تمكن من تحقيق الأهداف بأفضل النتائج بشكل مستدام، من خلال مشاركة الأفراد داخل المؤسسات الجامعية، كما توصلت دراسة (غزوة، ٢٠١٩) أن تنمية السعادة الوظيفية لدى العاملين تتحقق من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بابتكار الإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين بالجامعة. في حين أكدت دراسة (سنا، ٢٠١٨) على إيجابية تلك العلاقة فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من السعادة المؤسسية ودرجة التكيف والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة. ومن جهة أخرى فى دراسة (Dehaghi, 2012) لتحديد العلاقة بين السعادة والالتزام التنظيمي في الجامعة في إيران ، أظهرت نتائج الاستطلاع ، بشكل عام أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والسعادة ، خاصة بين السعادة والكفاءة والالتزام التنظيمي. وفى نفس الوقت توصلت دراسة (Kim, 2019) إلى أن هناك علاقة إيجابية لإدارة الاحتواء العالى على السعادة في مكان العمل، وكانت إحدى طرق إدارة الموارد البشرية المقترحة لزيادة سعادة الموظفين في مكان العمل اتباع مدخل ممارسات إدارة الاحتواء العالى مع العاملين. كما توصلت دراسة (Haynes, Fryer, 2000) أن الممارسات الإدارية للمشاركة العالية لها دور إيجابي في تعزيز مهارات الموظفين وكفاءتهم والالتزام التنظيمي لديهم والذي يؤدي إلى تعزيز أداء ومزاج الموظف بشكل عام. كما أكدت

دراسة (Ahmad, et.al., 2014) على تأثير إدارة الاحتواء العالي على أداء ورفاهية الموظف والرضا الوظيفي له بدرجة عالية. وقد أظهرت دراسة (Mendelson, Barling, 2011) أن تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والالتزام بالاستمرارية يرتبط بطرق بممارسات إدارة الاحتواء العالي. ومما سبق يتضح أن تلك الدراسات قد أظهرت وأكدت على العلاقة القوية والإيجابية لممارسات العمل عالية المشاركة وإدارة الاحتواء العالي مع الرضا الوظيفي وأشكال متعددة من الالتزام والممارسات والمواقف الإيجابية في العمل والسعادة المؤسسية في مختلف بيئات العمل ومنها الجامعية.

الخطوة السابعة

تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية على ضوء تفعيل ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بجامعة الزقازيق.

ينضمن التصور المقترح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق السعادة المؤسسية على ضوء تفعيل ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي بجامعة الزقازيق. ويسير كالتالي:

(1) أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية القابلة للتنفيذ والتي يمكن عن طريقها تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تسهم في تحقيق وإرساء السعادة المؤسسية لديهم.
- تفعيل وتحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (المشاركة في المعلومات وصنع القرار، الدعم التكنولوجي للعمل، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض).
- وضع مجموعة من المتطلبات والضرورات الأساسية اللازمة لتطبيق التصور المقترح بجامعة الزقازيق.
- توعية وتنقيف القيادات المؤسسية بالجامعة حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي وكيفية الاستفادة منها بما يرسى ويحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس.

(٢) اعتبارات ومنطلقات التصور المقترح:

- يقوم التصور المقترح الحالي على مجموعة من المنطلقات الحاكمة، ومن أهمها:
 - هناك علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمدخل إداري لتنمية الموارد البشرية أداريا وسلوكيا، وتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء المؤسسة.
 - يعد التصور الحالي هو خلاصة ما توصل إليه البحث من نتائج نظرية معيارية و نتائج واقعية ميدانية لممارسات إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
 - أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعد من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الجامعية نظرا لدورها الأساسي والجوهري في التنمية البشرية للأفراد.
 - تمتلك إدارة الاحتواء العالي مجموعة تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، وتدني معدلات دوران الأفراد.
 - تربط الأطر النظرية المتعددة بين الإدارة عالية المشاركة ورفاهية الموظفين والنتائج الصحية.
 - تتضمن ممارسات إدارة الاحتواء العالي حزمة من ممارسات وسياسات إدارة سلوكيات ومواقف الموارد البشرية بهدف خفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الجودة الأداء والإنتاجية وبالتالي إلى رفع مستويات التنافسية للمؤسسة.
 - لاقى مدخل إدارة الاحتواء العالي بين الممارسين بصفته مدخلا لتحقيق السعادة المؤسسية والتي بدورها تحقق مستويات عالية من الأداء و الرضا في العمل وانخفاض المجهود المبذول في العمل.
 - تؤكد إدارة الاحتواء العالي على علاقة عالية الثقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال افتراض أن العاملين يمكن التقدم بهم في صنع القرار وتطوير قدراتهم ومعارفهم.
 - يعتبر مدخل إدارة الاحتواء العالي من أحد التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية التي تركز على بعض الممارسات الهادفة من قبل المؤسسة والتي تهدف

إلى رفع مستويات الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة وتزيد من قدراتهم الجوهرية، وتعزز مشاركتهم في عمليات وإجراءات الوصول للأهداف المطلوبة والتي يتم قياسها من خلال مشاركة المعلومات، الدعم التكنولوجي للعمل، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض). وبالتالي يشعرون بالرضا والسعادة فيصبحون مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم .

- يتيح مدخل إدارة الاحتواء العالي للأفراد استقلالية في العمل فيصبح لهم رأي في الطريقة وفي استعراض المهام الوظيفية وتنظيم عملهم، والتي يمكن أن تسهم إلى تحقيق الابتكارات في ممارسات العمل ومن ثم تقلل من تعرض الأفراد لمخاطر الإصابة بالمرض بل وتمتعهم بصحة نفسية وجسدية جيدة .

- من أهم خصائص إدارة الاحتواء العالي أنه مدخل تعاوني يسعى لخلق الانسجام بين الإدارة والعاملين والمستفيدين، قياساً بالمفاهيم القديمة السابقة القائمة على أساس تضيق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين مع المشاركة في 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 أجل رفع التزام العاملين ورضاهم و رفع مستويات مشاركتهم ومن ثم تمكينهم في عملهم.

- في مجتمع المعلومات والمعرفة اليوم تعد أحد المصادر الرئيسية لرأس المال الاستراتيجي هم البشر، ومن ثم تحولت طبيعة الأعمال من التركيز على رأس المال المالي إلى التركيز على رأس المال البشري، مما يشير إلى أن موظفي المنظمة مهمون للابتكار والأداء والقدرة التنافسية. على هذا النحو، اكتسبت سعادة الموظفين اعترافاً باعتبارها نتيجة مهمة تحتاج المنظمات إلى تعزيزها إذا أرادت الاستفادة على أفضل وجه من قدرة رأس المال البشري لديها والأداء الجيد.

- وحديثاً يرى أن السعادة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية قضية يجب أن تؤخذ على محمل الجد لأنها واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن النجاح والتميز.

- تناولت جميع التقارير والوثائق الرسمية والخطط والاستراتيجيات مدى الدور الفاعل لعضو هيئة التدريس وضرورة الاهتمام باحتياجاته وإعداده كاستراتيجية مصر للتنمية المستدامة، ورؤية مصر ٢٠٣٠ وغيرها من الخطط الاستراتيجية للجامعة والكليات.
- المؤسسات التي تطبق إدارة الاحتواء العالي للعاملين تحظى بالاحترام والاعتراف، الأمر الذي قد يحدث زيادة تقديرهم لذاتهم، بالإضافة لزيادة معدل التعلم والثقة في الإدارة، ونتائج إيجابية خاصة بالنجاح التنظيمي، فالعمال يرون أن وظائفهم تصبح أكثر أمناً، أو أن آفاق حياتهم المهنية واعدة أكثر. ومن ثم يصبحون أكثر انخراطاً وتماسكاً بالعمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين تأقلمهم والقدرة على تحمل الإجهاد. والتي تعزز من سعادتهم المؤسسية.
- تعد السعادة المؤسسية قضية يجب أن تؤخذ على محمل الجد لأنها واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن نجاح المؤسسات الجامعية. ويجب استخدامها كأداة تنافسية بشكل أكثر فعالية داخل المؤسسات الجامعية.

٣) مكونات التصور المقترح:

- يتضمن هذا الجزء عرض مجموعة من المقترحات الإجرائية لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بما يساهم في إرساء وتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، كما يلي:
- سن القوانين والتشريعات اللازمة لدعم مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات.
- عقد برامج تطويرية وتوعوية وثقافية لمنسوبي الجامعة وقياداتها حول تنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل مؤسساتهم.
- تطبيق مقياس لقياس الرضا والسعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس، والاستفادة من نتائجه في إرساء السعادة المؤسسية لديهم.
- تصميم وإنشاء منتدى للحوار المفتوح يعقد شهرياً بغرض تدعيم أوامر الصلات والتفاعل الاجتماعي وتقاسم وتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس المتقدمين للترقى وتحفيزهم معنويا وماديا، ومساندة المتعثرين منهم.
- إقامة ندوات ودورات تدريبية وورش حول تنمية الانتماء والولاء المؤسسي والفخر للعمل بالمؤسسة الجامعية.
- إنشاء أقسام متخصصة للسعادة المؤسسية، تتبنى خطط واضحة و محددة للسعادة المؤسسية بالإدارة، وتهتم بقياس مستوياتها لدى الأعضاء، وتقدم البرامج المتخصصة التي تسهم في غرس ونشر ثقافة السعادة مؤسسية
- الاهتمام بالجوانب العاطفية والنفسية لعضو هيئة التدريس وتقديم المشورة والتحفيز والمشاركة والتواصل الفعال وتقدير الجهود المميزة .
- تدعيم العلاقات والروابط المهنية والاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس وتوفير مناخ مؤسسي قائم على التشجيع والحوار المفتوح والاحترام المتبادل وعدالة تنظيمية في كافة الاتجاهات.
- إقامة حفلات وأنشطة ترفيهية ومهرجانات متنوعة وتشجيع الجميع على المشاركة.
- وضع برنامج عادل ومرن وشفاف للمكافأة والحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات دون تمييز أو إقصاء مع الاحترام والمساواة.
- توفير كافة التسهيلات المادية والتكنولوجية وملحقاتها لأعضاء هيئة التدريس بالقاعات التدريسية والمكاتب والمعامل، وأن تكون مواكبة لأحدث التطورات التقنية ويتم صيانتها بصفة مستمرة.
- العمل على تحقيق مبادئ العدالة والإنصاف عند منح فرص التدريب والتطوير، والترشح للمناصب الأعلى، مع التصدي لكافة الممارسات التي قد تتعدى على حقوق الغير ، أو تتضمن نوعا من المحاباة والمجاملة.
- الاهتمام بتطوير بيئة العمل، وتحويلها إلى مكان جاذب ومريح للفرد.
- توفير متطلبات الأمن النفسي والرفاه الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بتوفير مناخ تنظيمي فعال خال من التوتر والقلق والخوف، يشعرون فيه بالثقة والأمان مع توفير كافة الخدمات والتسهيلات التي تساعد العضو على أداء مهامه بكفاءة.

- تطبيق سياسات وبرامج تدعم من تحقيق السعادة المؤسسية كبرامج ترفيهية صيفية ورحلات للحج والعمرة ، ومكافأة أبنائهم المتميزين ورعايتهم صحيا واجتماعيا.
- تنظيم لقاءات وورش لمناقشة كافة المشكلات والتحديات والتوصل لحلول واقعية قابلة للتنفيذ وترضى الطرفين.

٤) متطلبات/ ضمانات نجاح تنفيذ التصور المقترح

من أجل ضمان نجاح تنفيذ التصور المقترح الحالي لابد من توافر عدة متطلبات من أهمها ما يلي:

- إيمان واهتمام القيادات الجامعية بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالى تعد من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الجامعية نظرا لدورها الأساسي والجوهري في التنمية البشرية للأفراد وتحقيقا للسعادة المؤسسية.
- أن تتضمن برامج مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، برنامج ممارسات إدارة الاحتواء العالى ويصبح هذا البرنامج شرطا لتولى أى منصب قيادى أو أدارى أو للترقى.
- توفير كافة التسهيلات المادية والفيزيقية لبيئة عمل عضو هيئة التدريس بحيث يشعر بالراحة والسعادة والتحفيز أثناء أداء عمله .
- أن تتبنى المؤسسة الجامعية أنماط السلوك التنظيمي في المؤسسات الجامعية (النزاهة التنظيمية - العدالة التنظيمية - الشفافية - التمكين الإداري - الثقة التنظيمية - الولاء التنظيمي - الثقافة التنظيمية). وتصبح ثقافة أساسية وهوية تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- أن تمتلك القيادة المؤسسية مهارات إدارة التغيير والتجديد لتحقيق الرضا والسعادة المؤسسية.
- إعادة هيكلية وبنية المؤسسة لتناسب تطبيق التصور المقترح بإنشاء مركز لقياس الرضا والسعادة المؤسسية والرفاه.
- الاستماع والاشراك لكافة الفئات المستهدفة فى تطبيق التصور المقترح والمرونة فى التطبيق.

قائمة المراجع

- إبراهيم الفقي (٢٠١٧). حياة بلا توتر سما للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين (١٣٩٩-١٩٧٩). معجم مقاييس اللغة، المحقق: عبد السلام محمد هارون، م٦، (٤/٤١٦)، مجمع اللغة العربية.
- أحمد محمد عبد الخالق؛ عبد الحكيم محمد حسين بن بريك (٢٠١٧). السعادة وعلاقتها بالحياة الطيبة والتدين لدى عينة من طلاب الجامعات في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، ١٧ (١٦) .
- إخلاص عبدالله القرعان (٢٠١٧). السعادة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين مع أطفال التوحد الأردن رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- إخلاص عبدالله القرعان (٢٠١٧). السعادة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين مع أطفال التوحد الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن. ٤.
- أسماء حسن أحمد وأخرون (٢٠١٣). العوامل والتغيرات المجتمعية المؤثرة على أداء كليات التربية بمصر في مجال خدمة المجتمع وتهيئة البيئة على ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٤)، م ٣.
- أشرف السعيد أحمد محمد (سبتمبر ٢٠١٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية ، مستقبل التربية العربية ، (٨٠).
- أشرف السعيد أحمد (٢٠١٢ سبتمبر). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية: دراسة تحليلية ، مستقبل التربية العربية ، (٨٠) .
- أشرف السعيد محمد (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع، بعنوان: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة الإتاحة التعلم مدي الحياة، م٢، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ١٥-١٦/ يوليو.
- إكرام عبدالستار محمد (٢٠٢١). التدريب الإلكتروني مدخل لاستدامة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، (١١٠).

أميمة حلمي مصطفى (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤١(٣)، جامعة عين شمس. إنجي طلعت نصيف (٢٠١٥). التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية بينها، (١٠٣)، ج ١.

ج م ع ، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بشأن تعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ، مادة ٤.

ج م ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي .

ج م ع ، الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٢). استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠). <https://www.sis.gov.eg/Story/118142/>.

ج م ع ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (أغسطس ٢٠٠٩) دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي ، الإصدار الثاني .

ج م ع ، معهد التخطيط القومي بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (٢٠١٠). مصر - تقرير التنمية البشرية، جمهورية مصر العربية.

ج م ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رؤية التعليم العالي ٢٠٣٠. <http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>

ج م ع ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠٢٢). وحدة إدارة المشروعات التعليم العالي

<http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg/ProjectsManagementUnit/Pages/Origination-unit.aspx>.(٢٠٢٢/٤/١٠)

جمال علي خليل، محمد مصطفى محمد (٢٠٢٠). سيناريوهات "جوديت" الهيكلية للتنبؤ بمستقبل منظومة التعليم العالي في مصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة استشرافية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (٧٩).

حسن محمد حسان، على عبد ربه حسين (مايو ٢٠١٠). أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير الموسي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة ، (٧٣)، ج ١ ، ٢٣٩ - ٢٤٩ .

دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). مادة (٢٢)، الجريدة الرسمية، (٣) مكرر (أ)، ١٨ يناير .

دلال بنت عبد الرحمن العريفي (١٤٤٢هـ) السعادة المؤسسية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، مجلة العلوم التربوية، (٢١)١ .

رضا إبراهيم المليجي، يحيى إسماعيل يوسف(٢٠١٠م). إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ، (٤٢) ، كلية التربية جامعة طنطا ، ٤٠٠ .

سعد على العنزي & هاشم فوزى العبادى (٢٠٠٩). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥ (٥٤) .
سعيد الصديقي(ابريل ٢٠١٤ م) . الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي و الطريق نحو التميز، رؤية استراتيجية .

سعيد محمود مرسي (أبريل ٢٠١٠م). مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، (١٧)، ج ٢ ، ٣٨٨ - ٣٩٣
سميحة على محمد (٢٠١٠). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم"، مجلة رابطة التربية الحديثة، (٧) ٣، مصر .

سميرة علي جعفر أبو غزالة ، سليمان بن خليفة بن ناصر المعمرى (٢٠١٨). برنامج إرشادي لتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع ضغوط العمل وأثره على درجة الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي لدى العاملين في سلطنة عمان، العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٦ (٣) .

سناء ناصر الخوالدة (٢٠١٨) الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي .مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم العالي، (٣٨) ١ ، ٢٢١ - ٢٤٠ .

سهام أحمد علوان (ديسمبر ٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق ، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية ، مج ٤٥، ج٤، جامعة عين شمس .

سهام أحمد علوان. (٢٠١٩). العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق. مجلة دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية جامعة حلوان، ٢٥ (٧).

السيدة محمود ابراهيم (اكتوبر ٢٠١٣). العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكارى لدى مديرى الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية جامعة الزقازيق، (٨١).

شعبان أحمد هلال (٢٠١٤ يناير). واقع إدارة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأليات تطبيقها، مستقبل التربية العربى، (٨٨) م ٢١ .

شكرى محمد شكرى (٢٠١٣). الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة تدريسيها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الزقازيق.

شيرين محمد وسيم (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية : تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٧).

شيماء عبدالله البطران (٢٠٢٠). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس بالاسماعيلية، ١١(٤). ٤٠١-٤٦٥.

عبد العزيز أحمد داود (يوليو ٢٠١٥). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ ، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج١٤.

عبد العزيز أحمد داود(سبتمبر ٢٠١٧). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكرى، الإدارة التربوية، ٤(١٥).

- عبد الكريم الحدادي (٢٠٢١). سيكولوجية السعادة: مدخل لفهم علم النفس الإيجابي، *المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات*، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، المغرب، ٢ (٢).
- عزة أحمد الحسيني (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، *التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٦ (٤٧).
- علاء فرحان الدعيمي & زيتون نعمة السعدون (٢٠١٩). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences* ٢٧ (٤)، ٢٣٦-٢٤٧.
- علاء فرحان الدعيمي & زيتون نعمه فهد السعدون (٢٠١٨). إدارة الأحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. كلية الإدارة والاقتصاد. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*، ٢٧ (٣)، ٣٧٠-٣٩١.
- علي مدني، رضوان الخطيب (٢٠١٨). السعادة، الوعي الإسلامي، وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية، ٥٥ (٦٤٠).
- غزوة متروك العون (٢٠١٩). واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.
- فاطمة مانع، زورة بوهراوة (٢٠٢١). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، *مجلة الاستراتيجيات والتنمية، الجزائر*، ١١ (٢).
- فان دالين (١٩٩١). *مناهج البحث في العلوم السلوكية*، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٤١.
- فوزية بنت صالح بن محمد الخليفي (٢٠١٦). السعادة: أسبابها ودورها في تكوين الشخصية الإبداعية من خلال تدبر سورة (طه)، *مجلة العلوم الشرعية واللغة العربية*، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ١ (٢).

مايكل أرجايل (١٩٩٨). سيكولوجية السعادة، ترجمة: فيصل يوسف، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء أحمد شحاتة (٢٠١٤). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة.

محمد حامد عبدالسلام، و سناء حامد عبدالسلام (٢٠٢٠). مدى إسهام الضغوط النفسية والمهنية في التنبؤ بكل من الدافعية والتسامي بالذات لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠(١٠٨)، ٢١٣-٢١٤.

محمد أحمد حسين ناصف، و محمد عيد عتريس (أكتوبر ٢٠١٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٧٧)، ٤٣٦.

محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل ابن منظور جمال الدين (١٩٦١). لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج ٣.

محمد عبد الحميد لاشين، و نهلة سيد عليوة (فبراير ٢٠١٣). دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الأسيوية وإمكان الإفادة منها في مصر، مجلة التربية، (٣٩).

محمد عيد عتريس (أكتوبر ٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢(٩٣).

محمد عيد عتريس (يوليو ٢٠٢٠). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، ٧(٢٧).

محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، (٧٧)، ٨٩٣-٨٩٦.

محمود حسن جمعة (٢٠١٩). تأثير تطبيقات الهندسة البشرية في السعادة الوظيفية عن طريق الرضا الوظيفي: بحث استطلاعي في كلية الهندسة الجامعة المستنصرية، تنمية الرافدين، جامعة الموصل - الإدارة والاقتصاد، ٣٨ (١٢٤).

منى العامري (٢٠١٧). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة المؤسسية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

موضي بنت محمد القاسم (٢٠١١). الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من السعادة الأمل لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ناجي عبد الستار & محمد صبحي فرحان (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٣ (٣٩)، ١٠٥-١٣٧.

ناجي عبدالوهاب هلال (٢٠٢٠). تصور مقترح للحد من تداعيات هجرة الكفاءات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الجهود الدولية. مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد، (٢٩)، ٢٣٩-٢٤٣.

نسرين صالح صلاح الدين (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديرى المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠ (١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢١٧.

هالة عادل عبدالجواد (٢٠١٩). السعادة والديمقراطية: تساؤلات في ماهية العلاقة، مجلة الديمقراطية، مؤسسة الأهرام، ١٩ (٧٣).

هشام سيد عباس (٢٠٢٠). تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (٧٣)، ١٠٤٦-١٠٤٧.

ياسر فتحي الهنداوى (أغسطس ٢٠٠٩). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، التربية، (٢٥) السنة ١٢.

- Al-Abedie, A. R. C., & Al-Temini, A. H. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Happiness on The Relationship Between Benevolent Leadership and Organizational Outcomes: An Empirical Study at The University of Babylon. *World Journal of Pharmaceutical Research*, 4(09), 214-228.
- Abualoush, S., Khaled Bataineh, K., & Aladwan, A. (2017). Impact of Information Systems on Innovation (Product Innovation, Process Innovation) - Field Study on the Housing Bank in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 8(1), 95-105. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n1p95>.
- Achor, S. (2011). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House, 36, 37.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99,100.
- Agustien, E., & Soeling, P. D. (2020). How does Happiness at Work Affect Employee Performance in the Head Office of BKKBN? *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4(2), 58-64.
- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230.
- Al Suwaidi, E. Y. M., Akmal, S., & Alshami, S. H. A. (2020). A Conceptual framework of Happiness at the Workplace in Promoting Employee Happiness in Public Organization. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29 (. 9s) , 6151-6159 .
- Al-zubi, H. (2017). High involvement Management Practices and Their Effect In Building Development of Core Competence, *International Business Management*, 11(11), 1802-1812.
- APA Dictionary of Psychology(2022)high-involvement management, <https://dictionary.apa.org/high-involvement-management> (20/12/2021)
- Armitage, A. & Keble-Allen, D. (2007). Why people management basics form the foundation of high performance Working. *People Management*, 13 (21), 48-48.

- Arslan, Y., & Polat, S. (2017). Adaptation of well-being at work scale to Turkish. *Educational Administration: Theory and Practice*, 23(4), 603–622.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bakanauskienė, I., & Zagurskytė, G. (2021). Happiness at work: evidence of young people's expectations from Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1).
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99– 120.
- Bataineh, K. A., 2019. Impact of Work-Life Balance, Happiness at work, on Employee Performance. *International Business Research* 12 (2).
- Bilal, H., Farooq, N. & Hayat, K. (2019). Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff. *Global Regional Review*, 4(1), 14, 120-127.
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680.
- Böckerman, Petri (2015). High involvement management and employee well-being, *IZA World of Labor*, ISSN 2054-9571, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, Iss. 171, <http://dx.doi.org/10.15185/izawol.171>.
- Bonita Richter :*Engaging Employees through High-Involvement Work Practices*,
<https://www.profit-strategies.com/blog/2018/3/5/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices> (20/12/2021)
- Boxall, P., & Huo, M. L. (2022). Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 41-61.

- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 1–21.
- Bulut, A. (2015). Perceptions of high school teachers' organizational happiness: A norm study, *Doctoral dissertation*. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Chen, D. (2008). The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. *Unpublished Thesis*
- Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Vol III. (pp. 1-18). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from
- Dehaghi, M. R. (2012). Happiness as an effective factor in organizational commitment of managers. *African Journal of Business Management*, 6(33), 9460-9468.
- Dessler, Gary. (2013). *Human resource management*. 13th ed., Pearson Education, Inc
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0.
- Doucet, O., Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*. 36(7), 1058-1071.
- Espasandín- Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*. Emerald Publishing Limited. 43(3), 614.
- Evans, W.R., and Davis, W.D. (2005), "High-performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure," *Journal of Management*, 31, 758–775.

- Färber J. A. (2018). “*High Involvement Work Practices and Task Performance: The Mediating Effects of Employee Wellbeing and the Moderating Effects of Leader-Member-Exchange* , Master’s Thesis.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280
- Georgiades, S., Nord, R. W., & Georgiades, G. (2013). Exploring Managers’ Feelings about Employee Involvement in Change. *Business and Management Research*, 2(4), 71-82.
- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1), 18–33.
- Gollan, P.(2010). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. *Handbook of Business Strategy*. U.K.
- Gordard, J. (2001). High performance and the transformation of work?: The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776–805.
- Grocott, Ch. (2020). Differentiating High-Involvement Management from High-Performance Work Systems: Why it Matters for UK Productivity, in *School of Business Blog on July 17, 2020*. <https://staffblogs.le.ac.uk/business/2020/07/17/differentiating-high-involvement-management-from-high-performance-work-systems-and-why-it-matters-for-uk-productivity/> (20/12/2021)
- Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power. *Employee Relations*, 25(5), 455-471.
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human Resources, Service Quality and Performance: A Case Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, 240–248.

- Hefny Abd Al Aziz, D. (2018). The Role of High Involvement Management in Reducing the Organizational Cynicism of Faculty Members and Their Assistants at the Faculty of Physical Education for Girls-Helwan University in View of the Quality and Accreditation. *Journal of Applied Sports Science*, 8(1), 42-58.
- Hernández, A. C. C., Ripoll, R. R., de Velazco, J. J. H. G., & Hernández, I. V. R. (2020). University social responsibility in the organizational happiness management. *Utopía y Praxis Latino americana*, 25(2), 427-440.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118539415.wbwell023>
<https://www.maajim.com/dictionary>
- Huo, B. Zhaojun, H. Haozhe, C, Xiande, z. (2015). The effect of high – involvement human resource management practices on supply chain integration, *international journal of physical distribution logistics management*, 45(8), 716-746.
- Hussein, Y., & Çağlar, D. (2019). The effect of high involvement work systems on organizational performance: The mediating role of knowledge-based capital. *Management Science Letters*, 9(9), 1361-1372.
- Isa, K., Tenah, S. S., Atim, A., & Jam, N. A. (2019). Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 6551.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. (2018). *Well-being: Productivity and happiness at work* (2nd ed.). Palgrave MacMillan.
- Joo, B.K., & Lee, I. (2017). "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM. A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>.
- Julian Alexander Färber (2018). High Involvement Work Practices and Task Performance: The Mediating Effects of Employee Wellbeing and the Moderating Effects of Leader-Member-Exchange , *Master's Thesis*.

- Juuti, J., & Rani, A. (2017): High performance work system and organizational performance: Role of Knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795.
- Kahn, W. A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 694.
- Kahveci, G., & Köse, Ö. (2019). An analysis of the role of organizational cynicism on organizational happiness according to primary and secondary school teachers' perceptions. *Journal of EKEV Academy*, 23(79), 135–156.
- Kalleberg, A.L., and Moody, J.W. (1994), "Human Resource Management and Organizational Performance," *American Behavioral Scientist*, 37, 948–962.
- Kam, s. & wong, s. (2013). the role management involvement in innovation, *Management Decision*, 51(4), 709 – 729.
- Kim, H., & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 91-113.
- Kim, K. S. (2019). The influence of hotels high-commitment hrm on job engagement of employees: Mediating effects of workplace happiness and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, 14(2), 509.
- Kok, L., Lebusa, M. J., & Joubert, P. (2014). Employee involvement in decision-making: A case at one university of technology in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences* , 5 (27 P1), 423-423.
- Konrad, A. M. (2009). *Engaging employees through high involvement work practices*. Henry Stewart Talks. .
<https://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/> (20/12/2021).
- Köse, Ö., & Kahveci, G. (2021). An Analysis of Relationship Between Schools' DNA Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers. *Journal of Education*, 00(0),3.
- Kun, A., & Gadancz, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 1.

- Kuok, A. C. H. & Taormina, R. J. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2),262- 287.
- Kuye, L. O., & Sulaimon, A. A. H. (2011). Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria. *Serbian journal of management*, 6(1), 1-15.
- Lars, K. J. (2018). *Organizational happiness: The happiness sweet spot and your motivational landscape* (1st ed.). Clear sight Publishing
- Lawler, E. (2008). *Strategic Talend Management: Lessons From the Corporate World*. Wisconsin center for education research, university of Wisconsin- Madison. New York, 5, 1-35.
- Lawler, E.E. (1986), *High Involvement Management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leffakis, Z. (2009). The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The “Fit” Of HRM Practices In Mass Customization. *Unpublished Dissertation*, The University Of Toledo.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761.
- Mahmoudi, M. T., Azar, M., & Bahrami, R. (2019). The Impact of Organizational Happiness on the Working Life Quality: A Case Study among Isfahan University’s Staff. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 255-265.
- Mayo, A. R. P., Velaz, E. B., Nieto, N. R., & Sánchez, P. G. (2019). Working Happiness in the Human Resource of a University Organization Based on Seligman’s PERMA Model. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 101-109.
- McMahon, D. (2004). From the happiness of virtue to the virtue of happiness: 400 B.C.–A.D. 1780. *Daedalus*, 133(2), 5–17.

- Mendelson, M. B., Turner, N., & Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: A test of competing models. *Personnel Review*, 46.
- Merilainen, M., Koiv, K. & Honkanen, A.(2019). Bullying effects on performance and engagement among academics. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1205-1223.
- Michal, A. (2009). *Performance Management Key strategics and practical Guidelines*. Clays Ltd, ed, 2.
- Munar, J. L. S., De Juana-Espinosa, S., Martínez- Buelvas, L., Abarca, Y. V., & Tirado, J. O. (2020). Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12(24),3.
- Naji, H. T., & Al-Zubaidi, G. D. (2020). The interactive role of high performance work systems in the relationship between high Involvement management practices and strategic Entrepreneurship/case study at Diyala State Company. *journal of Economics And Administrative Sciences*, 26(124), 109.
- Nunnally, B., & Bernstein, I. R. (1994). *Psychometric Theory*. New York: Oxford University.
- Obeidat,A.M.,Abualoush, S., Irtaimh, H., Khaddam, A.A.,& Bataineh, K.(2018),The role of organizational culture in enhancing the human capital applied study on the social security corporation. *International Journal of Learning and Intellectual capital*,15(3),258-276. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.094718>
- Ogunyemi, A. O. & Babalola, S. O. (2019). Personal-organizational value congruence in relation to organizational citizenship behavior and work engagement among the academic staff in South-West Nigerian Universities. Technical University of Varna, *Annual Journal*, 3(2),2.
- Omar, M. K., Ramdani, N. F. S. M., Mohd, I. H., & Hussein, N. (2018). Organizational happiness index (OHI): A study of a public university in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1984-1994.

- Özgen,, M. K. (2005). Farabi's understanding of happiness ,*Doctoral dissertation*. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Peutere, L., Saloniemä, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
- Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. T. (2017). Opening the black box: The mediating roles of organizational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organizations. *Personnel Review*, 1434-1441.
- Rahmi, F. (2019, January). Happiness at Workplace. In *International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyberpsychology*, Padang, October 14th - 15th 2018, 35.
- Ramstad, E. (2014). Can high-involvement innovation practices improve productivity and the quality of working-life simultaneously? Management and employee views on comparison. *Nordic journal of working life studies*, 4(4), 25-45.
- Reza, A. H., & Leyli, B. E. (2016). Investigating the role of organizational happiness in teachers' occupational burnout. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(2),1465.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Richter, B. (2021). Engaging Employees through High-Involvement Work Practices. <https://www.profit-strategies.com/blog/2018/3/5/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices> (20/12/2021)
- Sangwan, S. (2018). High performance work systems: A case study. *International Journal of Advanced Research and Development*, 3(2), 1101-1102.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15-35. London: Routledge.

- Schermerhorn, Jr. John R., Hunt. James G., Osborn. Richard N. (2002). *Organizational Behavior*, ed:7, Printed in the United States of America.
- Schultz, B.(2017). *The Happiness Philosophers*. Princeton University Press.
- Shaffer, M.A., Reiche, B.S., Dimitrova, M., Lazarova, M., Chen, S., Westman, M., & Wurtz, O. (2016).“Work and family role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation”. *Journal of International Business studies*, 47(2), 113-139. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.26>
- Simmons, B.L. (2014). *Organizational characteristics of happy organizations*. In P. Y. Chen, & C.L.
- Singh, A. P., & Dubey, A. P. (2012). Role of psychological participation in job involvement of public sector employees. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 2(11), 180-188.
- Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Inter-science Management Review (IMR)*, 2(2), 74, 1513 -2232.
- Song, W., Yu, H., & Qu, Q. (2021). High involvement work systems and organizational performance: the role of knowledge combination capability and interaction orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1566-1590.
- Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: organizational values and person organization fit impact. *Paiceia*, 25(61), 211-220. doi :10.1590/1982-43272561201509
- Spruk, R., & Kešeljević, A. (2016). Institutional origins of subjective well-being: Estimating the effects of economic freedom on national happiness. *Journal of happiness studies*,17(2), 659-712.
- Stenius, M. (2011). Team climate as a predictor of work engagement in knowledge-based organizations. *Master's Thesis. The University of Helsinki. Faculty of Social Sciences*.
- Strauss. K. (2013). 7 ways to make your employees happy and working really hard. Retrieved from <https://www.forbes.com/.../karstenstrauss/2013/.../7-ways-tokeep-your-employees-ha>.

- Tasnim, Z. (2016). Happiness at workplace: Building a conceptual framework. *World Journal of Social Sciences* , 6(2),64-66.
- Uchida Y, Norasakkunkit V, Kitayama S (2004). Constructions of happiness: theory and empirical evidence. *J. Hap. Stud.* 5:223-239. doi:10.1007/s10902-004-8785-9.
- US Department of Labor (1993), High Performance Work Practices, Washington, DC: US Department of Labor.
- Vanhala, S., Von Bonsdorff, M., & Janhonen, M. (2009). Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being. In *IIRA world congress, conference proceedings*.
- Vazquez-Bustelo, D., & Avella, L. (2019). The effectiveness of high-involvement work practices in manufacturing firms: Does context matter?. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 303-330.
- Veenhoven, R. (2006). How do we assess how happy we are? Tenets, implications and tenability of three theories. In *New Directions in the Study of Happiness: United States and International Perspectives*, 1–28.
- Wadhwa, P. (2012). *The relationship between high involvement work systems, supervisory support, and organizational effectiveness: The role of employee experiences at work* (Doctoral dissertation, University of Kansas).17.
- Wageeh A. Nafei .(2018), The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University, case studies *journal, Egypt*, 7 (12), 27.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being. Salt Lake City, UT: DEF Publishers*, 2,3.
- Weimann, J., Knabe, A., & Schob, R. (2015). *Measuring happiness: The economics of well-being*. MIT press.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1.

- Wong, S. K. S. (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4),709 –729.
- Wood, S & Bryson, A. (2008). 'High Involvement Management', in W. Brown, A. Bryson, J. Forth, and K. Whitfield, (Eds), *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge: Cambridge University Press
- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070-3095.
- Wood, S., and de Menezes, L. (1998), “High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers: Manpower and Skills Practices Survey,” *Human Relations*, 51, 485–515.
- Wood, S., Nolte, S., Burrige, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer S kills Survey. *Human Resource Management Journal*,25(2),9,14.
- Wood, S; Van Veldhoven, M; Croon, M& De Menezes, L.(2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4),419-446.
- Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. *Research in Occupational Stress and Well Being, Elsevier Ltd. (4)*, 223.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1997). Well-being, satisfaction and job performance: Another look at the happy/productive worker thesis. *Academy of Management Proceedings*, 1997(1),364–368.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.
- Yana, M.(2010). Productivity : Measurement and improvement " *master's program in roal Estate and construction management thesis.*