

دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي (بحث تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))

مهند حسن ثابت / الباحث .

ا.م.د سحر احمد كرجي / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i139.1076>

مقبول للنشر بتاريخ: 2023/5/15

تاريخ أستلام البحث : 2023/4/30

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور ادارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي متبنياً منهجاً متكاملاً وصفاً وتحليلاً في اتمامها. وبناءً على ذلك تناول البحث متغيرين هما ادارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل بأبعاده (التحفيز, التدريب), وسلوكيات التمر الوظيفي كمتغير تابع وبأبعاده (الإساءة خلال العمل, الإساءة للفرد, التخويف الجسدي) ليتشكل الاطار الذي تدور حوله الدراسة . تمثلت مشكلة البحث بمحدودية فهم وإدراك وتطبيق ممارسات ادارة الاحتواء العالي وسلوكيات التمر الوظيفي , واطرت تلك المشكلة بعدد من التساؤلات التي كانت اساساً لبناء الجانب العملي اجري البحث في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كمجتمع للدراسة. اما عينه فكانت عشوائية تمثلت (97) مديراً مكون من (مدراء عامين ومعاوني المدراء العاميين ومدراء اقسام ومعاوني مدراء الاقسام ومدراء شعب) و(205) موظفاً ليصبح العدد النهائي (302) مبحوثاً للإجابة على اسئلة استبانة الدراسة بوصفها الاداة الرئيسية لجمع البيانات ولأجل تحديد طبيعة ومستوى متغيرات الدراسة واثبات صحة الفرضيات الرئيسية من حيث درجة الارتباط ونوعه وشدة التأثير واستخدم الباحث البرامج الاحصائية (SPSS V26 Microsoft Excel V16, AMOS V26) في تحليل ومعالجة البيانات وباستخدام العديد من الاساليب الاحصائية منها (التحليل العاملي التوكيدي, معامل الثبات, الوسط الحسابي الموزون, الاهمية النسبية, الانحراف المعياري, اختبار Z-TEST, اختبار F-TEST, مستوى المعنوية, معامل التفسير, معامل ارتباط الرتب Spearman). خرج الباحثان بجملته من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الاحتواء العالي وسلوكيات التمر الوظيفي ومجموعة من الوصايا اهمها توظيف العلاقة التأثيرية للتحفيز والتدريب في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي وصولاً إلى تحقيق اهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية : ادارة الاحتواء العالي ، نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي ، مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 48 العدد 139 / أيلول / 2023

الصفحات : 14 - 27

* بحث مستل من رسالة ماجستير .

المقدمة

اصبحت سلوكيات التمر الوظيفي مشكلة شائعة ومنتشرة بشكل كبير في المنظمات , وتؤكد الابحاث مدى الاثار السلبية التي تبقى في ذاكرة الفرد الذي يتعرض للتمر والتي تؤثر في المدى البعيد على الصحة النفسية والجسدية بوصفه سلوك سلبي يتمثل في اسائة المعاملة بشكل مقصود ومتكرر موجه الى فرد او عدة افراد لتحقيق مآرب خاصة , وماله من اثار ونتائج سلبية على المنظمة من خلال التكاليف العالية التي تتحملها نتيجة (الغياب عن العمل , دوران العمل , الانتاجية المنخفضة , تسريب الكفاءات او النقل). فيما يتطلب وجود ممارسات للمنظمة ومن خلال ادارة الموارد البشرية تكمن في ايجاد الاحتواء العالي ونشره واشاعته بين الافراد العاملين, ومن خلال التدوب بين هذه الممارسات ستمتلك ادارة الاحتواء العالي تأثيرات ايجابية على متغيرات الاداء الاساسية وضمن هذا الاطار اعتمد الباحثان في دراسته على ادارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل وبأبعاده (التحفيز, التدريب) ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي كمتغير تابع وبأبعاده (الإساءة خلال العمل, الإساءة للفرد, التخويف الجسدي, العزلة) ليشكل الاطار الفكري للبحث. انطلق البحث من مشكلة مفادها محدودية فهم وادراك وتطبيق ممارسات ادارة الاحتواء العالي ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية اذ يحاول الباحث من خلال دراسة واثبات تطبيق تلك الممارسات وصولاً الى تحقيق نمذجة لسلوكيات التمر الوظيفي.

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

يواجه اداء منظمات الاعمال العديد من المشاكل التي لا حصر لها في بيئة الاعمال المعاصرة, ومن هذه المشكلات الشائعة والمنتشرة بشكل كبير هي سلوكيات التمر الوظيفي, والتي تعد شكلاً من اشكال سوء المعاملة بين الافراد العاملين في مكان العمل والتي قد تكون لفظية او جسدية مباشرة او غير مباشرة, وانطلاقاً من رغبة المنظمات على مواجهة المشكلات لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية , بوصفها مصدر خطر بقائها واستمراريتها, ولكون ادارة المنظمة تتعامل مع الفرد العامل بالمقام الاول والذي يتأثر عمله وانتاجه بتلك السلوكيات السلبية وبوصفة مورداً مهماً من موارد المنظمة التي يجب الحصول عليها وتنميتها وتقويم ادائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال من اجل التقدم نحو الافضل وتحقيق ما ترغبه المنظمة من اهداف. وبناءً عليه يمكن تحديد المشكلة الرئيسية للبحث بمحدودية فهم وادراك وتطبيق ممارسات ادارة الاحتواء العالي ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية, اذ يحاول الباحثان من خلال دراسته اثبات تطبيق تلك الممارسات وصولاً الى تحقيق نمذجة لسلوكيات التمر الوظيفي.

ومما تقدم يمكن تاثير مشكلة البحث بإشارة التساؤلات الاتية:

- 1- ما مستوى وطبيعة ادارة الاحتواء العالي في الوزارة المبحوثة؟
- 2- ما مستوى وطبيعة سلوكيات التمر الوظيفي في الوزارة المبحوثة؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين ادارة الاحتواء العالي ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي؟
- 4- ما طبيعة التأثير لا دارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الاتية:

- 1- الجانب النظري, بإثراء مجال البحث العلمي بمواضيع متعلقة بإدارة الموارد البشرية, والتي تعد شحيحة في مصادرها العربية, وتوجيه الباحثين الى مواضيع بحثية ذات صلة بادارة الاحتواء العالي, والتي اصبحت مطلباً تقوده ممارساته الى تحسين اداء المنظمة.
- 2- الجانب التطبيقي, والذي يعكس مدى الفائدة في اعتماد ممارسات ادارة الاحتواء العالي والتحكم بها بما يساهم في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.
- 3- أهمية متغيرات الدراسة (ادارة الاحتواء العالي, سلوكيات التمر الوظيفي) والتي تعد موضوعات حديثة في حقل ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما لهما من انعكاس على عمل المنظمات, بتحويل ممارسات ادارة الاحتواء العالي الى عوامل مساعدة تعزز من نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.
- 4- زيادة الوعي الإدارة والافراد بأهمية ادارة الاحتواء العالي والانعكاسات السلبية التي تنتج عن سلوكيات التمر الوظيفي .

ثالثاً : اهداف البحث

- 1- التحقق من طبيعة ومستوى متغيرات البحث المتمثلة بإدارة الاحتواء العالي والتمر الوظيفي في المنظمة المبحوثة .

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي
(بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

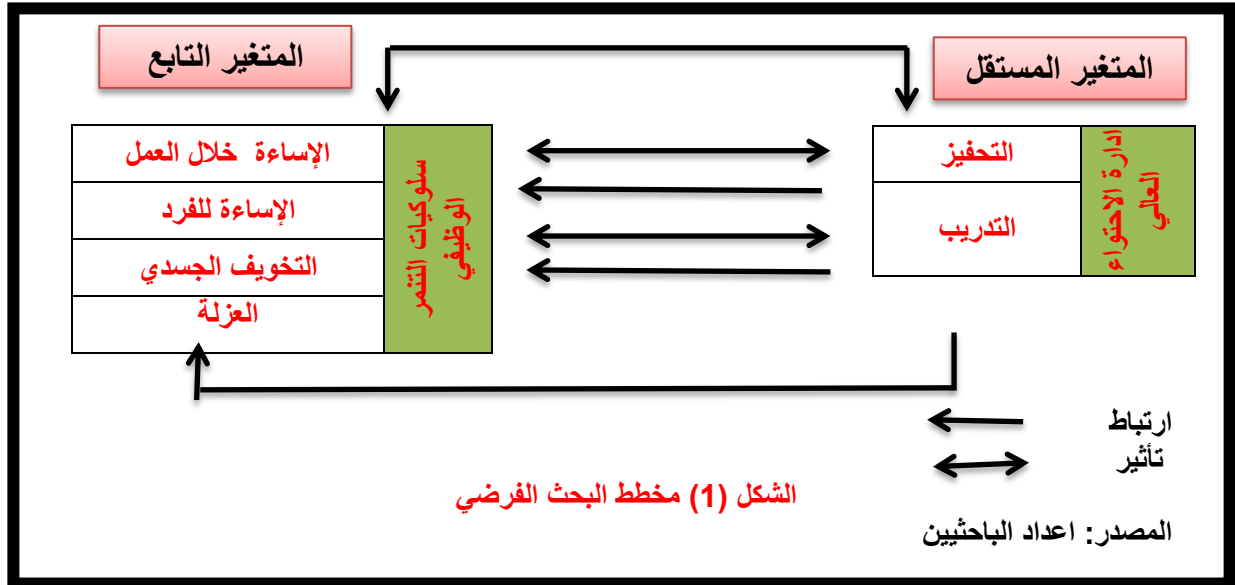
- 2- قياس واختيار علاقة الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي ومتغيراته الفرعية ونمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي، لتحديد أي من المتغيرات الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي الذي ينبغي ان تؤكد عليه الوزارة المبحوثة من أجل التأثير وتحقيق الاستجابة المطلوبة في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي (المتغير التابع) .
- 3- قياس واختيار تأثير إدارة الاحتواء العالي ومتغيراتها الفرعية في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي .

رابعاً : فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة على تساؤلات مشكلتها تم وضع الفرضيات الآتية والتي تمثل حل محتمل للمشكلة من خلال اثبات صحتها او نفيها:

1. (الفرضية الرئيسية الأولى) : يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة الاحتواء العالي و نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي ، وتنطبق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
 - 1-1- يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز و نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي.
 - 1-2- يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب و نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي.
2. (الفرضية الرئيسية الثانية) : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي ، وتنطبق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
 - 2-1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي.
 - 2-2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث



سادساً : منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للبحث وكأساس لتحقيق أهدافها المحددة, لأنه يتناسب مع البحث من خلال دراسة علاقة الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة والوصول الى نتائج تثبت وجود الربط المنطقي بين متغيرات البحث و هو أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية كونه يدرس الظاهرة على ارض الواقع.

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية , فيما تمثلت عينة الدراسة (عينة عشوائية) تمثلت بمديري مقر الوزارة المبحوثة بدرجة وكيل وزير و معاونيه و مدير عام ومعاونيه ومدير قسم ومعاونيه لما يمتلكونه من خبرات ومقدرات للكشف عن ممارسات إدارة الاحتواء العالي وكذلك لتماسهم المباشر مع الافراد العاملين وما ينجم عنهم من سلوكيات ايجابية او سلبية تحتاج الى التعزيز او المعالجة, وكذلك شملت العينة مجموعة من العاملين في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بدرجة موظف (مسؤول شعبة, اداري, فني, مهندس, قانوني, ملاحظ, مشرف, مبرمج, اعلامي, محاسب, باحث نفسي, باحث اجتماعي, واحصائي) لتماسهم المباشر مع واقع العمل في الوزارة.

ثامناً : اساليب جمع وتحليل البيانات

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي
(بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

1. **اساليب جمع البيانات :** يمكن تمثيل عملية جمع البيانات بجانبين اساسيين اللازمة لا نجاز البحث وعلى النحو الآتي:
 - أ- **الجانب النظري :** اعتمد الباحثان على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالادبيات العربية والاجنبية من كتب واطاريح ورسائل جامعية وبحوث ودوريات ومواقع شبكة الانترنت.
 - ب- **الجانب العملي :** اعتمدت الاستبانة كاداة اساسية لجمع بيانات الجانب العملي لتغطية متغيري الدراسة (ادارة الاحتواء العالي) و(سلوكيات التمر الوظيفي) التي تم تطويرها عبر مراجعة الادبيات المتعلقة بالمتغيرات المختارة وتم تعديلها بشكل يتناسب ومتطلبات الدراسة، وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي.
2. **ادوات المعالجة الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات:**
 - البرنامج الاحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) ويكتب اختصاراً (SPSS) ويستعمل في تطبيق أغلب التحليلات الاحصائية بمختلف انواعها (جودة: 2009، 7).
 - البرنامج الاحصائي (Analysis of Moment of Structures) ويكتب اختصاراً (Amos) يُعد من اهم البرامج الاحصائية الحديثة المتقدمة عن طريقه يتم تحليل البيانات إحصائياً بأسلوب احصائي متقدم أهمها تحليل النمذجة الهيكلية والخطية بكل اشكالها وغيرها، (جودة: 2009، 7).
 - الوسط الحسابي الموزون (Weighted Mean): مقياس يهتم بتشخيص قيمة واحدة تتمركز حولها أكثر بيانات المجموعة لتعبر بذلك هذه القيمة المتوسطة عن مجمل البيانات، (اموري وآخرون: 2013، 103).
 - الانحراف المعياري (Standard deviation): مقياس يوضح مدى التبعثر الإحصائي للبيانات ومدى تجانس اجابات افراد العينة وقربها من وسطها الحسابي، (اموري وآخرون: 2013، 136).
 - الاختبار الاحصائي (Z-TEST): يستعمل لبرهنة معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين قد يكون احدهما مستقل والاخر تابع. (النعمي وآخرون: 2008، 215).
 - الاختبار الاحصائي (F-TEST): يوضح معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (النعمي وآخرون: 2008، 215).

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

اولاً : ادارة الاحتواء العالي

1- مفهوم ادارة الاحتواء العالي

وتركز فلسفة ادارة الاحتواء العالي على التمكين والاستقلال الذاتي للموظف من خلال تطبيق مجموعة من التطبيقات المبتكرة مثل التدوير الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً، والتشجيع بشكل كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، ونظام المكافأة (Ahmed et al , 2014 : 230). ان ادارة الاحتواء العالي تقوم على الاعتقاد بأنها سيكون لها تأثيرات ايجابية على مؤشرات الأداء الرئيسة وزيادة إنتاجية العمل، وانخفاض معدل العمالة، وانخفاض نسبة الغياب، وزيادة الإنتاج وتحسين ثقافة مكان العمل بشكل عام" (Gollan, 2005 : 19). وتمثل ادارة الاحتواء العالي تصميماً يشمل سمات أساسية ومتداخلة ، مثل المشاركة والتمكين والتطوير والثقة والانفتاح والعمل الجماعي والمكافآت المعتمدة على الأداء التي ستقود الى الانتاجية الاعلى والجودة ورضا الموظفين والزبائن. (Harmon et al. , 2003 : 393).

وقد اشار (Doody, 2007:8) ان مصطلح إدارة الاحتواء العالي يشير إلى وصف مجموعة من ممارسات العمل المصممة لتشجيع مساهمة اكبر للموظفين وتأثيرهم في العمل الذي يقومون به. كذلك يشير مصطلح إدارة الاحتواء العالي إلى نماذج الإدارة الحديثة التي تتكون من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتماسكة (إجراءات والتوظيف وفرص التدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافأة ومشاركة الموظفين) والتي من المفترض ان تحسن الأداء التنظيمي من خلال الموظفين المحسنين (Oppenauer, 2014 : 2). يرى الباحثان انه ادارة الاحتواء هي مجموعة من الممارسات التي تتبعها الادارة الحديثة تهدف إلى مستوى عال في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتنمية العلاقات بين الوظائف لخلق مناخ تنظيمي من الثقة والاحترام المتبادل مما يسهل مشاركتهم في صنع القرار وحل المشكلات وتبادل المعلومات والمعرفة من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

2- اهمية ادارة الاحتواء العالي

حدد (Armstrong, 2009:122) اهمية ادارة الاحتواء العالي على النحو الآتي:

دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي (بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))

- أ- وجود خط واضح للرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة، وتلك الغايات للأقسام والملاكات في مختلف المستويات.
- ب- يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ويدركون أهدافهم ومسؤولياتهم.
- ت- يشير العاملون ان عملهم جدير بالعمل ويوجد تلائم قوي بين العمل وقدراتهم.
- ث- يفوض العاملون بتعظيم مشاركتهم.
- ج- تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب في جميع المستويات من اجل دعم تحسين الاداء ونتيج للعاملين الفرصة لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم.

3- ابعاد ادارة الاحتواء العالي

- أ- التحفيز : هو عملية تمكن المدراء من اشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الانتاجية، فعدم توفر الحوافز يؤثر سلباً على مستوى الرضا والولاء والدافعية للموارد البشرية ومن ثم تفقد الموارد البشرية الاحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية والحماسية في الاداء بفاعلية (Appelbun.etal,2000:221).
- ب- التدريب : تعد عملية تدريب العاملين من بين اهم العمليات والنشاطات التي تقوم بها منظمات ومؤسسات الاعمال، وهذه الاهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من العارف والمهارات اللازمة للنمو والتطوير في مختلف الاعمال، هو عملية منظمة محورها الفرد في مجملته تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكياً وفنياً وذهنياً لمقابلة احتياجات محددة حالياً او مستقبلياً يطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها (Byars,Rue,2005:248).

ثانياً : نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي

1- مفهوم نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي

النمذجة هي إحدى العمليات الهامة في عملية تعديل السلوك الإنساني وتقويمه وهي عملية تغيير للسلوك نتيجة ملاحظة سلوك شخص آخر وهذه العملية أساسية في معظم مراحل التعلم الإنساني لأننا نتعلم معظم سلوكياتنا من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم، فالملاحظة من الوسائل الهمة المباشرة و غير المباشرة التي يتم فيها تعديل السلوك الفردي بشكل مقصود أو بشكل ذاتي أو عفوي ومن المهم جداً معرفة أن وظائف النمذجة أو التقليد لا تقتصر على اكتساب سلوكيات جديدة لم تكن موجودة من قبل ، أو تعديل السلوك القديم ، بل يمكن تعليم السلوك الاجتماعي الجيد من خلال المراقبة لحالات متنوعة، (العثمان، 2011: 135). حيث اشار كل من (الزبيدي والعابدي، 2023: 223) ان نمذجة السلوك اسلوب تدريبي يتم من خلاله عرض تقنيات الادارة الجديدة على التدريب لأول مرة في فلم، ويطلب منهم لعب ادوار في حالة محاكاة، ومن ثم يتم اعطاء الملاحظات والثناء من قبل المشرف عليهم. يرى العالم النرويجي (Olweus) بانه التنمر توجيه كلام غير المرغوب المقصود او المؤذي مراراً وتكراراً لشخص اخر الذي لا يستطيع ان يدافع عن نفسه (Patath et al , 2010: 16)، يعتبر التنمر الوظيفي من المشاكل الرئيسية في بيئة العمل ومن العوامل الرئيسية التي تسبب الضغط في العمل اكثر من العوامل الاخرى المتعلقة بالضغط والتوتر والقلق في العمل (Cipy&Raya,2014:70). يرى (عبد الوهاب مغارة، 2015: 519) ان سلوكيات التنمر تتمثل في الصباح امام الزملاء او حتى على انفراد ورفض المناداة بالاسم، والتعليقات المفتقدة للاحترام والمراقبة والانتقاد المبالغ فيه لعمل احدهم، وانتقال كاهل احدهم بمزيد من العمل بشكل متعمد، والتقليل من عمل احدهم بغرض دفعة للفشل، وكذلك الاحتفاظ بالمعلومات الضرورية لإتمام العمل بشكل متعمد ،او استبعاد احد الاشخاص من المحادثات التقليدية في بيئة العمل من اجل اشعاره انه غير مرحب به، او اسناد المهام التافهة التي لا تعكس المهارات او المستوى العلمي للمتنمر عليه او التهديد بمختلف انواع التهديدات كالخصم من الراتب الشهري بلا سبب فعلي يستدعي ذلك، او الرغبة في جعل المتنمر عليه اضحكة امام زملاء العمل او التلذذ بالقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق. يرى الباحثان ان انه يمكن تعريف سلوك التنمر الوظيفي بأنه سلوك او مجموعة سلوكيات سلبية مباشرة (مثل الصراخ ، التحرش ، المضايقة بالعمل) او غير مباشرة (مثل اطلاق الشائعات او العزل الاجتماعي) وتتصف هذه السلوكيات بكونها مقصودة ومتكررة موجّهة من شخص او مجموعة اشخاص ضد شخص معين لتحقيق مآرب خاصة.

2- ابعاد سلوكيات التنمر الوظيفي

- أ- الإساءة خلال العمل: يتمثل هذا البعد (الإساءة او سلوك التنمر المرتبط بالعمل)، على سلوكيات سلبية موجّهة نحو الدور المهني للهدف (الضحية)، وقدرته على العمل ببراعة، ان التنمر المرتبط بالعمل يتمثل بسلوكيات سلبية مثل اعطاء الأفراد أعباء عمل ثقيلة ، ويتم رفض طلباتهم للحصول على أي مكافأة، ويتم تخصيص المهام الوضيعة لهم، وتشمل سلوكيات التنمر تغيير الآراء، وإلغاء قرار الضحية ، ومهاجمة الضحية باحتراف ، والتباهي بوضع الشخص وقوته، وتتخذ شكل المراقبة المفرطة ، والنقد غير العادل والحكم على العمل بشكل

دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي (بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))

خاطئ ، وحظر ترقيية شخص ما، ويتضمن أيضاً سلوكيات مثل تجاهل الضحية وعدم الرد على المكالمات الهاتفية والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني(D'Cruz&et.al,2018:11).
ب- الإساءة للفرد: يعبر هذا البعد (الإساءة للفرد) عن التمر الشخصي الذي يكون على نوعين هما , (الزيادي,2022:466):

● **التمر الشخصي المباشر:** هو تفاعل بين المتمر وشخص آخر حيث يكون المتمر على اتصال مباشر مع الهدف, ويتضمن مجموعة من السلوكيات السلبية مثل(التخويف والتهديد والمضايقة اللفظية والتعليقات التي تقلل من شأن الفرد والصراخ والمقاطعة والانخراط في النقد المستمر والاهانة المتمدة والنكات الشخصية والاتصال السلبي بالعين والاذلال والترهيب والتلاعب والتهديد).

● **التمر الشخصي غير المباشر:** هو عبارة عن تفاعلات بين المتمر والآخرين بشكل غير مباشر ويتضمن (اشكال الاقصاء والعزلة الاجتماعية التي تصل الى حد التجاهل وعدم الرد على الاتصالات و نشر النميمة والاكاذيب والاتهامات الكاذبة).

ت- **التخويف الجسدي:** التخويف الجسدي, او الترهيب المادي, في مكان " العمل هو استخدام مجموعة من السلوكيات السلبية و المخيفة للضحية، مثل (الصراخ والتهديدات بالعنف) (Vogelpohl&et.al,2013:417).

ث- **العزلة:** يمكن تعريف العزلة على انها شكل متطرف من اشكال سلوكيات التمر الجماعي حيث يهاجم فرد أو مجموعة افراد سراً فرد آخر، والهدف من ذلك هو نبذ الضحية وعزله والقضاء عليه ويتم استخدام مجموعة من العوامل معاً لتحقيق نتيجة نهائية محددة بما في ذلك استخدام حجب المعلومات والتلميح إلى جانب نشر الشائعات والاكاذيب, (Matyok&Schmitz,2010:88).

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

اولاً : التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي وعلى فقرات وأبعاد نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

1- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات التحفيز.

يحقق الجدول (1) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل التحفيز في عينة المدراء بلغت (2.7655) بانحراف معياري سجل (0.96) وبشدة اجابة بلغت (55.31 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة المدراء على اهمية التحفيز في إدارة الاحتواء العالي. بينما يؤكد الجدول (1) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للتحفيز في عينة الموظفين بلغت (2.9122) بانحراف معياري سجل (1.12) وبشدة اجابة بلغت (58.24 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة الموظفين على اهمية التحفيز في إدارة الاحتواء العالي. يؤكد الجدول (1) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص التحفيز كان أعلى من مستوى اجابات عينة المدراء، بما يؤكد ان الموظفين مهتمين بشكل كبير بالحوافز التي تعطيها المنظمة.

الجدول (1) مستوى اجابات العينة على فقرات التحفيز

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين			
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو
q01	تهتم الوزارة بمنح الحوافز المعنوية لدى العاملين لإنجاز الوظائف بشكل دقيق.	2.5567	1.01	51.13	عدم الاتفاق	2.7268	1.289	54.54	الحياد
q02	تحرص الوزارة على اتباع نظام عادل للحوافز يشمل جميع تشكيلاتها دون تميز.	2.5567	0.957	51.13	عدم الاتفاق	2.7073	1.189	54.15	الحياد
q03	تدرك الوزارة بان قلة الحوافز في الاعمال يؤدي الى اثاره المشاكل بين العاملين.	3.2990	0.926	65.98	الحياد	3.4146	0.954	68.29	الاتفاق
q04	تدعم الوزارة جميع الآراء والمقترحات التي تصبو الى تحسين انظمة الحوافز فيها.	2.6495	0.947	52.99	الحياد	2.8000	1.05	56	الحياد
X1	التحفيز	2.7655	0.96	55.31	الحياد	2.9122	1.12	58.24	الحياد

المصدر: اعداد الباحثين على وفق مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS V26

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي
(بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

2- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات التدريب.

يؤكد الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل التدريب في عينة المدراء بلغت (3.0387) بانحراف معياري سجل (0.934) وبشدة اجابة بلغت (60.77 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة المدراء على اهمية التدريب في إدارة الاحتواء العالي. بينما يؤشر الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد التدريب في عينة الموظفين بلغت (2.9341) بانحراف معياري سجل (1.079) وبشدة اجابة بلغت (58.68 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة الموظفين على اهمية التدريب في إدارة الاحتواء العالي. يحقق الجدول (2) أن مستوى اجابات عينة المديرين بخصوص التدريب كان أعلى من مستوى اجابات عينة الموظفين، بما يؤكد ان المدراء مهتمين بشكل كبير بالتدريب بهدف رفع كفاءة العاملين في المنظمة.

الجدول (2) مستوى اجابات العينة على فقرات التدريب

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين		
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %
q05	تهتم الوزارة بتنمية قدرات العاملين فيها من خلال اقامة الدورات وورش العمل.	3.3918	0.861	67.84	الحياد	3.0780	1.143	61.56
q06	تحرص الوزارة على اختيار قيادات ذات خبرة ادارية لتنفيذ برامج التدريب.	3.0309	1.045	60.62	الحياد	2.8976	1.082	57.95
q07	تحرص الوزارة على اشراك العاملين في اعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتها.	3.0619	0.911	61.24	الحياد	2.8829	1.003	57.66
q08	تعتمد الوزارة المعايير الدولية في بناء البرامج التدريبية.	2.6701	0.921	53.4	الحياد	2.8780	1.089	57.56
X2	التدريب	3.0387	0.934	60.77	الحياد	2.9341	1.079	58.68

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS V26

3- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات إدارة الاحتواء العالي.

يؤكد الجدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير إدارة الاحتواء العالي في عينة المدراء بلغت (2.9021) بانحراف معياري سجل (0.953) وبشدة اجابة بلغت (58.04 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة المدراء على اهمية إدارة الاحتواء العالي. بينما يؤشر الجدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير إدارة الاحتواء العالي في عينة الموظفين بلغت (2.9231) بانحراف معياري سجل (1.099) وبشدة اجابة بلغت (57.46 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة الموظفين على اهمية إدارة الاحتواء العالي.

الجدول (3) مستوى اجابات العينة على أبعاد إدارة الاحتواء العالي

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين		
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %
X1	التحفيز	2.7655	0.96	55.31	الحياد	2.9122	1.12	58.24
X2	التدريب	3.0387	0.934	60.77	الحياد	2.9341	1.079	58.68
X	إدارة الاحتواء العالي	2.9021	0.953	58.04	الحياد	2.9231	1.099	57.46

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V26.

يؤكد الجدول (3) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص التحفيز كان أعلى من مستوى اجابات عينة المدراء، بما يؤكد ان الموظفين مهتمين بشكل كبير بالحوافز التي تعطيها المنظمة. يحقق الجدول (3) أن مستوى اجابات عينة المديرين بخصوص التدريب كان أعلى من مستوى اجابات عينة الموظفين، بما يؤكد ان المدراء مهتمين بشكل كبير بالتدريب بهدف رفع كفاءة العاملين في المنظمة.

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي
(بجدة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

4- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات الإساءة خلال العمل.

يحقّق الجدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد التابع للإساءة خلال العمل في عينة المدراء بلغت (3.3505) بانحراف معياري سجل (0.899) وبشدة اجابة بلغت (67.01%) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة المدراء على ان الإساءة خلال العمل تلعب دورا واضحا في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي. بينما يؤكد الجدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للتحفيز في عينة الموظفين بلغت (3.6351) بانحراف معياري سجل (0.948) وبشدة اجابة بلغت (72.70 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 68% إلى أقل من 84%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة الموظفين يؤكدون على ان الإساءة خلال العمل تتطلب نمذجة لسلوكيات التمر الوظيفي. يؤكد الجدول (4) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص الإساءة خلال العمل كان أعلى من مستوى اجابات عينة المدراء، بما يؤكد ان الموظفين متأثرين بالإساءة خلال العمل بشكل كبير.

الجدول (4) مستوى اجابات العينة على فقرات الإساءة خلال العمل

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين		
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %
q17	يستخدم مسؤولي الوزارة الصوت العالي غير المبرر عند طلبهم أداء مهمة معينة.	3.3402	0.934	66.8	الحياد	3.6732	1.008	73.46
q18	الشعور بضعف الرغبة في العمل بسبب تهديد المسؤولين المباشرين في الوزارة بالعقوبات.	3.3814	0.859	67.63	الحياد	3.6439	0.947	72.88
q19	يعاني العاملين في الوزارة من تكليف المشرف المباشر بمهام ضمن اوقات استراحتهم.	3.2577	0.916	65.15	الحياد	3.5220	0.958	70.44
q20	عند تقديم طلب الإجازة في بعض الاحيان لا يتم الموافقة عليها من قبل المسؤول المباشر رغم الحاجة الماسة لها.	3.3196	0.93	66.39	الحياد	3.6341	0.949	72.68
q21	يوجد ضعف في تزويد العاملين في الوزارة بالمعلومات التي يحتاجون اليها في عملهم.	3.4536	0.854	69.07	الاتفاق	3.7024	0.877	74.05
Y1	الإساءة خلال العمل	3.3505	0.899	67.01	الحياد	3.6351	0.948	72.70

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS V26.

5- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات الإساءة للفرد.

يحقّق الجدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد التابع للإساءة للفرد في عينة المدراء بلغت (3.1942) بانحراف معياري سجل (0.894) وبشدة اجابة بلغت (63.88%) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة المدراء على ان الإساءة للفرد تلعب دورا واضحا في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي. بينما يؤكد الجدول (5) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للإساءة للفرد في عينة الموظفين بلغت (3.6398) بانحراف معياري سجل (0.978) وبشدة اجابة بلغت (72.80 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 68% إلى أقل من 84%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤشر اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة الموظفين يؤكدون على ان الإساءة للفرد تتطلب في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي يحقّق الجدول (5) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص الإساءة للفرد كان أعلى من مستوى اجابات عينة المديرين، بما يؤكد ان الموظفين متأثرين بالإساءة للفرد بشكل كبير.

الجدول (5) مستوى اجابات العينة على فقرات الإساءة للفرد

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين		
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %
q22	يتعرض العاملين في الوزارة دائما للنقد المباشر من قبل مسؤوليهم بدون مبرر.	3.2268	0.963	64.54	الحياد	3.6780	1.007	73.56
q23	يُعد النقد المستمر لأداء العاملين في الوزارة ظلماً مقصوداً من قبل مسؤوليهم.	3.3402	0.912	66.8	الحياد	3.7366	0.954	74.73
q24	الشعور بالضغط الشديد من الأوامر التي يتلقاها العاملين في الوزارة من مسؤوليهم.	3.2990	0.991	65.98	الحياد	3.7220	0.894	74.44

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي
(بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

q25	يتدخل المسؤولون في الوزارة في الشؤون الشخصية للعاملين.	3.0928	0.867	61.86	الحياد	3.5512	1.002	71.02	الاتفاق
q26	يتم نشر الشائعات الساخرة عن العاملين في الوزارة من قبل زملائهم في العمل.	3.1959	0.85	63.92	الحياد	3.6098	0.967	72.2	الاتفاق
q27	يتعرض العاملون في الوزارة باستمرار للإهانة من قبل زملاءهم في العمل.	3.0103	0.784	60.21	الحياد	3.5415	1.045	70.83	الاتفاق
Y2	الإساءة للفرد	3.1942	0.894	63.88	الحياد	3.6398	0.978	72.80	الاتفاق

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق مخرجات البرنامج الاحصائي V26

6- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات التخويف الجسدي.

يحقق الجدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد التابع التخويف الجسدي في عينة المدراء بلغت (3.0742) بانحراف معياري سجل (0.864) وبشدة اجابة بلغت (61.48%) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يوضح اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة المدراء على ان التخويف الجسدي يلعب دورا واضحا في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي. بينما يؤكد الجدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للتخويف الجسدي في عينة الموظفين بلغت (3.6107) بانحراف معياري سجل (1.009) وبشدة اجابة بلغت (72.21%) وهي ضمن الفئة ما بين (من 68% إلى أقل من 84%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يوضح اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة الموظفين يؤكدون على ان التخويف الجسدي يتطلب نمذجة لسلوكيات التنمر الوظيفي, يستخلص الجدول (6) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص التخويف الجسدي كان أعلى من مستوى اجابات عينة المديرين، بما يؤكد ان الموظفين الأكثر تأثراً بالتخويف الجسدي في المنظمة.

الجدول (6) مستوى اجابات العينة على فقرات التخويف الجسدي

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين			
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو
q28	يكلف المسؤولين في الوزارة العاملين بمهام تفوق طاقتهم الجسدية.	3.0515	0.894	61.03	الحياد	3.6244	1.067	72.49	الاتفاق
q29	يتعرض العاملين في الوزارة اثناء العمل للتهديد والوعيد بالإيذاء الجسدي باستمرار.	2.6701	0.826	53.4	الحياد	3.3707	1.066	67.41	الحياد
q30	يتعرض العاملين في الوزارة للصراخ بصوت عالي من قبل الآخرين في العمل.	3.0722	0.869	61.44	الحياد	3.5707	1.013	71.41	الاتفاق
q31	الشعور بوجود الكثير ممن يزعمون العاملين في العمل بشكل متعمد.	3.1856	0.858	63.71	الحياد	3.7317	0.986	74.63	الاتفاق
q32	الشعور بان بيئة العمل في الوزارة تسودها تصرفات غير صحية.	3.3918	0.873	67.84	الحياد	3.7561	0.912	75.12	الاتفاق
Y3	التخويف الجسدي	3.0742	0.864	61.48	الحياد	3.6107	1.009	72.21	الاتفاق

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS V26

7- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات العزلة.

يحقق الجدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد التابع العزلة في عينة المدراء بلغت (3.2412) بانحراف معياري سجل (0.793) وبشدة اجابة بلغت (64.82%) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يوضح اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق أكثر من نصف عينة المدراء على ان العزلة تلعب دورا واضحا في نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي.

بينما يؤكد الجدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للعزلة في عينة الموظفين بلغت (3.6371) بانحراف معياري سجل (0.932) وبشدة اجابة بلغت (72.74%) وهي ضمن الفئة ما بين (من 68% إلى أقل من 84%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يوضح اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة الموظفين يؤكدون على ان العزلة تتطلب نمذجة سلوكيات التنمر الوظيفي , ومن الجدول (7) نستمد أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص العزلة كان أعلى من مستوى اجابات عينة المديرين، بما يؤكد ان الموظفين الأكثر تأثراً بالعزلة في المنظمة.

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي
(بحث تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

الجدول (7) مستوى اجابات العينة على فقرات العزلة

رمز الفقرات	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين			
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو
q33	يشعر العاملون في الوزارة بانهم يعيدون عن زملائهم في العمل .	3.0412	0.749	60.82	الحياد	3.6293	0.934	72.59	الاتفاق
q34	عدم شعور العاملين في الوزارة بانتماهم الى جماعة العمل التي يعملون ضمنها.	3.1649	0.799	63.3	الحياد	3.5415	0.952	70.83	الاتفاق
q35	العاملين في الوزارة لا يجدون دعماً واسناداً من زملائهم عند تعرضهم الى مشكلة ما في العمل.	3.2680	0.81	65.36	الحياد	3.6829	0.951	73.66	الاتفاق
q36	العاملين في الوزارة يشعرون ان هناك ضعفا في التفاعل الاجتماعي في العمل.	3.2990	0.766	65.98	الحياد	3.7122	0.875	74.24	الاتفاق
q37	يتعمد العاملون في الوزارة الى تجاهل زملائهم في العمل وعدم النظر اليهم او عدم رد السلام.	3.4330	0.84	68.66	الاتفاق	3.6195	0.951	72.39	الاتفاق
Y4	العزلة	3.2412	0.793	64.82	الحياد	3.6371	0.932	72.74	الاتفاق

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS V26

8- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

يؤكد الجدول (8) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي في عينة المدراء بلغت (2.2150) بانحراف معياري سجل (0.863) وبشدة اجابة بلغت (64.30 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 52% إلى أقل من 68%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤثر اتجاه اجابات عينة المدراء نحو الحياد وبمستوى استجابة معتدل بما يؤكد اتفاق زهاء ثلثي عينة المدراء على اهمية نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي. بينما يؤثر الجدول (8) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي في عينة الموظفين بلغت (3.6307) بانحراف معياري سجل (0.697) وبشدة اجابة بلغت (72.61 %) وهي ضمن الفئة ما بين (من 68% إلى أقل من 84%) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة بما يؤثر اتجاه اجابات عينة الموظفين نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي عينة الموظفين على اهمية نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي، فيما يظهر الجدول (8) ان اجابات عينة الموظفين على جميع فقرات نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي سجلت مستوى أعلى من اجابات عينة المدراء .

الجدول (8) مستوى اجابات العينة على أبعاد نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي

الرمز	الفقرات	عينة المدراء				عينة الموظفين			
		الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	اتجاه الاجابة نحو
Y1	الإساءة خلال العمل	3.3505	0.899	67.01	الحياد	3.6351	0.948	72.70	الاتفاق
Y2	الإساءة للفرد	3.1942	0.894	63.88	الحياد	3.6398	0.978	72.80	الاتفاق
Y3	التخويف الجسدي	3.0742	0.864	61.48	الحياد	3.6107	1.009	72.21	الاتفاق
Y4	العزلة	3.2412	0.793	64.82	الحياد	3.6371	0.932	72.74	الاتفاق
Y	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	3.2150	0.863	64.30	الحياد	3.6307	0.967	72.613	الاتفاق

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V26.

يؤكد الجدول (8) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص الإساءة خلال العمل كان أعلى من مستوى اجابات عينة المدراء، بما يؤكد ان الموظفين متأثرين بالإساءة خلال العمل بشكل كبير. يحقق الجدول (8) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص الإساءة للفرد كان أعلى من مستوى اجابات عينة المديرين، بما يؤكد ان الموظفين متأثرين بالإساءة للفرد بشكل كبير. يستخلص الجدول (8) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص التخويف الجسدي كان أعلى من مستوى اجابات عينة المديرين، بما يؤكد ان الموظفين الأكثر تأثراً بالتخويف الجسدي في المنظمة. يستمد من الجدول (8) أن مستوى اجابات عينة الموظفين بخصوص العزلة كان أعلى من مستوى اجابات عينة المديرين، بما يؤكد ان الموظفين الأكثر تأثراً بالعزلة في المنظمة.

ثانياً: اختبارات فرضيات الدراسة

1- اختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

أ- الارتباط بين التحفيز وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

يحقق الجدول (9) صحة الفرضية الفرعية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحفيز ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي) بما يؤكد قبول الفرضية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95 %) وحتى بنسبة ثقة 99%، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (10.0626) وهي معنوية، بينما

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي
(بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

سجلت قيمة معامل الارتباط بين التحفيز وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي (** 0.580) ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين التحفيز وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي على وفق اراء عينة الدراسة.

ب- الارتباط بين التدريب وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

يحق الجدول (9) سلامة الفرضية الفرعية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي) بما يؤكد قبول الفرضية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95 %) وحتى بنسبة ثقة 99% ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (9.47275) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد المستقل التدريب وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي (** 0.546) بما يوضح وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي حسب لآراء أفراد عينة الدراسة.

ت- الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي وبين نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

يستخلص من الجدول (9) قبول الفرضية الرئيسية الأولى الى مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة الاحتواء العالي ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي) وبنسبة ثقة 95 % وحتى بنسبة ثقة 99% ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (10.479) وهي معنوية، ، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (** 0.604) ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين إدارة الاحتواء العالي ونمذجة سلوكيات التمر الوظيفي، كما يحقق الجدول (9) قبول جميع الفرضيات الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضيات الثانوية من الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بين متغيرين	اختبار Z		التفسير
			قيمة Z المحسوبة	القيمة الاحتمالية	
التحفيز	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	0.580**	10.0626	0.00	قبول الفرضية الثانوية الأولى (H1-1)
التدريب	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	0.546**	9.47275	0.00	قبول الفرضية الثانوية الثانية (H1-2)
إدارة الاحتواء العالي	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	0.604**	10.479	0.00	قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1)
** قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V26

3- تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

أ- تأثير التحفيز في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

يؤكد الجدول (10) قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وبنسبة ثقة (95 %) ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (151.89) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (33.60%) بما يؤشر نسبة تفسير التحفيز للتغيرات التي تطرأ على نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي .

ب- تأثير التدريب في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

يؤكد الجدول (10) قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وبنسبة ثقة (95%) ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (127.38) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (29.80%) بما يؤشر نسبة تفسير التدريب للتغيرات التي تطرأ على نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي .

الجدول (10) معطيات التحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التفسير (R square) %	اختبار F		نتيجة الاختبار
			قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	
إدارة الاحتواء العالي	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	33.60%	151.89	0.00	قبول الفرضية الثانوية الأولى (H2-1)
التدريب	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	29.80%	127.38	0.00	قبول الفرضية الثانوية الثانية (H2-2)

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V26

دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي (بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))

ت - تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.
يوثق الجدول (11) وعلى وفق مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (Amos) الاصدار السادس والعشرين قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2) بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة (95 % وحتى عند 99%)، إذ بلغت قيمة F المحسبة (42.593) وهي معنوية، بسبب ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسبة كانت (0.00) وهي أقل مستوى معنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (36%) ، بما يوثق وجود تأثير واضح لأبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (11) نتائج تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2 %	اختبار F	
			قيمة F المحسبة	القيمة الاحتمالية
التحفيز	نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي	36%	42.593	0.00
التدريب				
نتيجة الاختبار	يوجد تأثير ملحوظ لإدارة الاحتواء العالي انطلاقاً من (التحفيز والتدريب والرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي) مجتمعين في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2)			

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V26

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال اجابات افراد عينة الدراسة ان تغير ادارة الاحتواء العالي حقق مستوى استجابة معتدل باتفاق اكثر من نصف العينة (المدرء والموظفين) بما يؤشر ان الوزارة المبحوثة تسعى الى امتلاك خطط وسياسات لاحتواء قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال ادارة الاحتواء العالي بإعطائها فرصة بالتفاعل مع نشاطات الوزارة في كافة مستوياتها بما يساعد في جعل بيئة العمل أكثر استقراراً ومن ثم فأن مستوى هذا المتغير يعود الى ما افرزته النتائج الاحصائية الوصفية لا بعادة.
2. حاز بعد التدريب على المرتبة الاولى من بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي بمستوى استجابة معتدل باتفاق اكثر من ثلثي عينة المدرء واكثر من نصف عينة الموظفين على اهمية التدريب في ادارة الاحتواء العالي وبما يؤكد ان الوزارة تستثمر التدريب بشكل مخطط ومنظم لتزويد مواردها البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير قدراتها ومهاراتها وتغيير سلوكها بشكل ايجابي بناء.
3. حصل بعد التحفيز على المرتبة الثانية من بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي بمستوى استجابة معتدل باتفاق اكثر من ثلثي عينة المدرء واكثر من نصف عينة الموظفين وهذا يؤكد على اهتمام الوزارة المبحوثة بالتحفيز لا شباع حاجاتها ورغباتها لكي تستطيع الاحتفاظ بمواردها البشرية راغبين بالعمل ويؤدون المهام المطلوبة بشكل يحقق كفاءة اعلى بالإداء.
4. تثبت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الاحتواء العالي وسلوكيات التمر الوظيفي، وهذا يدل على ان الوزارة المبحوثة استطاعت استعمال ادارة الاحتواء العالي لتعزيز نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي باحتواء قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال المشاركة الفاعلة في اعمال الوزارة لتوفير اطار ممتاز لتنظيم وتوجيه سلوك الموارد البشرية.
5. اظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي، مما يؤشر ان الوزارة المبحوثة استطاعت توظيف التغيير الحاصل في ادارة الاحتواء العالي من احداث المزيد من التغييرات في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

1. توظيف العلاقة التأثيرية للتحفيز في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي وصولاً إلى تحقيق اهداف المنظمة.
2. الاستفادة القصوى من العلاقة التأثيرية للتدريب في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي وصولاً إلى رفع كفاءة العاملين لمواكبة احدث التطورات عالمياً في مجال تخصصهم الوظيفي.
3. ضرورة اشراك جميع الموظفين بمختلف تخصصاتهم عند وضع الخطط المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي وبالنمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.
4. الاستفادة من الخبرات الوظيفية الواسعة عند وضع خطط لنمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.
5. الاستفادة من الخبرات العلمية لذوي الشهادات العليا والاكاديمية عند وضع خطط لنمذجة سلوكيات التمر الوظيفي.
6. ضرورة زج الموظفين في دورات تخصصية داخلية وخارجية بشكل دوري لرفع كفاءة اداءهم ومواكبة احدث التطورات في مجال تخصصاتهم المتنوعة.
7. مكافحة سلوكيات التمر الوظيفي التي يتعرض لها العاملون بشكل مباشر او غير مباشر من خلال معرفة اسباب تبني بعض العاملين لسلوكيات التمر الوظيفي وتطبيق الإجراءات الرادعة لحالات التمر الوظيفي.
8. تشجيع العاملين على الابلاغ عن اي حالة التعرض لسلوكيات التمر الوظيفي وفق السياسات المتبعة في مثل هذه الحالات.
9. معالجة حالات التنقلات الداخلية والخارجية وزيادة الاجازات والغياب وانخفاض معنويات العاملين بالقضاء على مصادر التمر الوظيفي بهدف خلق بيئة عمل جيدة ومريحة.

**دور إدارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي
(بحة تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية))**

10. تشجيع العاملين والمدراء على مناقشة القضايا التي تثير القلق بشكل مفتوح بدل من التزام الصمت.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. اموري، هادي كاظم ، خالد ضاري الطائي ، عبدالمعظم كاظم الشكري ، الاحصاء التطبيقي اسلوب تحليلي باستخدام SPSS، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ، 2013.
2. إبراهيم عبد الله العثمان، 2011: بناء وتعديل سلوك الأطفال، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان.
3. عبد الوهلب، مغاره (2015): التمر الوظيفي: مقارنة نظرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، مجلد(ب)، عدد (43).
4. الزبدي، مها عادل رمضان، (2022): اثر الانغراس الوظيفي والتمر في مكان العمل على الازدهار في العمل ، دراسة ميدانية على شركة الصناعات الغذائية بمدينة 6 أكتوبر، المجلد الثالث عشر. العدد الثاني.
5. الزبيدي، غني دحام تناي والعبيدي، علي رزاق جباد، (2023)، ادارة الموارد البشرية مفاهيم ووظائف وحالات دراسية، الطبعة الاولى، مؤسسة الصادق الثقافية ، العراق.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Ahmad Mubashir, Shahzad Naveed, Waheed Abdul and Khan Muddassar(2014), "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfacti", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31, 2014.
2. Gollan, P. J. (2005). "High involvement management and human resource sustainability" : The challenges and opportunities. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), 18-33.
3. Harmon, J., Scotti, J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H., et al., (2003), "Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare", journal of healthcare management, 48(6).
4. Armstrong, Michael,(2009), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British Armstrong, Michael , (2009) , Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines , Clays Ltd, Ives Plc, British .
5. Appelbaum, Steven H. Hebert, Danielle & Leroux Sylvie(2000): Empowerment, Power, Culture and Leader Ship - Astrategy or fad for The Millennium, Journal of Work Place Learning vol .11.NO.7.
6. Byars, Llyod L,(2005), Human Resource Management, 7 th Ed Prentice Hall Inc,USA.
7. Ramsay, Harvie & Dora Scholarios & Bill Harley (2000), Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box, British Journal of 10- Industrial Relations, pp. 501-531.
8. Patah, M, O, R, A., Abdullah, R., Naba,M,M., Zahari, M, S, M., & Radzi, S,M, (2010), Workplace Bullying Experiences, Emotional Dissonance And Subsequent Intentions To Pursue A Career In The Hospitality Industry, Journal of Global Business and Economics, vol. 1, issue 1.
9. Ciby, M.and Raya,R.P.(2014), "Exploring victims'experiences of workplace bullying: a groundedtheory approach",Vikalpa, Vol. 39 No. 2, pp. 69- 82.
10. D'Cruz, P., Noronha, E., Mendonca, A., & Mishra, N., (2018),Indian Perspectives on Workplace Bullying: A Decade of Insights. Springer.
11. Vogelpohl, D. A., Rice, S. K., Edwards, M. E., & Bork, C. E. (2013). New graduate nurses' perception of the workplace: Have they experienced bullying?. *Journal of Professional Nursing*, 29 (6), pp.414-422.
12. Matyók,T.,& Schmitz, C. L. (2010). A story to tell: Bullying and mobbing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3), pp.87-97
13. Karnilev Sergey Sergeyev / Multiple Regression / 2002 / Publishing House Statistical Science Library Moscow Russian Federation / First Edition.
14. Doody, P.Sarah, (2007): High Involvement work systems: Their effect on Employee Turnover and Organisational Performance in New Zealand Organisations, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Commerce and Management, Lincoln University.
15. Oppenauer, Viktoria (2014): The Impact of High Involvement Work Systems on Employee Well –Being :The Role of Job Demands and social support, Master Thesis Human Resource Studies,Tilburg University.

The role of high containment management in modeling occupational bullying behaviors: Analytical research at the headquarters of the Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs

Muhannad Hasan Thabet Researcher
Prof. Dr. Sahar Ahmed Karji Al-Azzawi

Abstract

The research aims to know the role of high containment management in modeling occupational bullying behaviors, adopting an integrated approach, description and analysis in its completion. Accordingly, the research dealt with two variables: high containment management as an independent variable with its dimensions (motivation, training), and job bullying behaviors as a dependent variable and its dimensions (abuse during work, abuse of the individual, physical intimidation) to form the framework around which the study revolves. High containment management practices and occupational bullying behaviors, and framed that problem with a number of questions that were the basis for building the practical side. The research was conducted at the headquarters of the Ministry of Labor and Social Affairs as a study community. As for his sample, it was random, and it consisted of (97) managers consisting of (general managers, assistant general managers, department managers, assistant department managers, and division managers) and (205) employees, so that the final number became (302) respondents to answer the questions of the study's questionnaire as the main tool for data collection and in order to determine the nature of And the level of the study variables and proving the validity of the main hypotheses in terms of the degree and type of correlation and the intensity of the effect. The researcher used statistical programs (AMOS V26, Excel V16, Microsoft SPSS V26) in analyzing and processing data and using many statistical methods, including (confirmative factor analysis, stability coefficient, weighted arithmetic mean) , relative importance, standard deviation, Z-TEST, F-TEST, level of significance, interpretation coefficient, Spearman rank correlation coefficient). Employing the influencing relationship of motivation and training in modeling bullying behaviors is in order to achieve the goals of the organization.

Keywords: high containment administration , modeling occupational bullying behaviors, headquarters of the Ministry of Labor and Social Affairs..
