



## Inclusion Management and its Impact on Quality of Work Life: A Field Study at Sabratha Cardiology and Cardiac Surgery Center

Dr. Amer M. Abdulla Al-Hamody \*

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics/Al-Ajaylat –  
University of Zawia, Libya

إدارة الاحتواء وأثرها على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراتة

د.عمر المختار عبدالله الحمودي \*

أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد/العجيلات، جامعة الزاوية، ليبيا

\*Corresponding author: [a.abdulla@zu.edu.ly](mailto:a.abdulla@zu.edu.ly)

Received: December 05, 2025

Accepted: January 15, 2026

Published: March 13, 2026

### Abstract:

This study aimed to examine the impact of inclusive management, with its three dimensions (participation in decision-making, organizational justice, and communication and transparency), on the quality of work life among employees at the Heart Surgery and Treatment Center in Sabratha. The study's significance lies in the pivotal role of inclusive management in creating a supportive work environment that enhances employee satisfaction and organizational commitment, particularly in specialized healthcare institutions that require high levels of accuracy, efficiency, and sustainable performance. The study adopted both descriptive and analytical approaches. The descriptive approach addressed the theoretical framework and relevant literature, while the analytical approach focused on the field data collected from a population of 612 employees. Due to the large size of the population, a simple random sampling method was employed, with 236 questionnaires distributed and 201 valid responses retrieved for analysis, representing 85.2% of the predetermined sample size according to Krejcie & Morgan. The questionnaire was specifically designed to measure the effect of inclusive management on the quality of work life and was analyzed statistically using SPSS. The findings indicated that the level of inclusive management practices was below average, with notable weaknesses in participation in decision-making, implementation of organizational justice, and effectiveness of communication channels, while information flow recorded relatively higher mean scores. The results also revealed a low level of quality of work life, reflected in limited recognition, insufficient managerial support, and difficulties in achieving work-life balance. Regression analysis confirmed a positive and statistically significant effect of inclusive management on quality of work life ( $R=0.789$ ,  $Sig=0.000$ ). The study recommends adopting clear policies to enhance inclusive management practices, thereby improving the work environment and boosting overall performance of the center.

**Keywords:** Inclusion Management, Quality of Work Life, Organizational Justice, Sabratha Cardiology Center, Healthcare Management.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الاحتواء بأبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل والشفافية) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراتة. وتتمثل أهمية الدراسة في الدور المحوري لإدارة الاحتواء في بناء بيئة عمل داعمة تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لا سيما في المنظمات الصحية المتخصصة التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والكفاءة والأداء المستدام. اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تناول المنهج الوصفي الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بينما ركز المنهج التحليلي على معالجة البيانات الميدانية لمجتمع الدراسة الذي ضم (612) موظفًا وموظفة. ونظرًا لكبر حجم المجتمع، استُخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث وُزعت 236 استبانة، استُرجع منها 201 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 85.2% من حجم العينة المحدد وفق جدول Krejcie & Morgan. وقد جُمعت البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصًا لدراسة أثر إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية، وحُللت إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة الاحتواء جاء دون المتوسط، مع وجود ضعف في المشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق العدالة التنظيمية، وفعالية قنوات التواصل، مقابل مستوى أفضل نسبيًا في تدفق المعلومات. كما كشفت النتائج عن انخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية، تمثل في محدودية التقدير، وضعف الدعم الإداري، وصعوبات تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة. وأثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية ( $R=0.789$ ،  $Sig=0.000$ ). وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة تعزز ممارسات الاحتواء لتحسين بيئة العمل ورفع أداء المركز محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاحتواء، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية، مركز القلب بصبراتة، الإدارة الصحية.

## 1.1 مقدمة الدراسة:

تلعب بيئة العمل دورًا جوهريًا في تشكيل تجربة الموظف داخل المؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر على شعوره بالانتماء والراحة النفسية والاجتماعية، مما ينعكس إيجابيًا على التزامه وأدائه. ومع تسارع وتيرة التغيرات في بيئات العمل الحديثة، برزت الحاجة إلى تبني سياسات إدارية تُعنى بتهيئة بيئة عمل محفزة ومستقرة تتيح مشاركة الموظفين وتعزز من ارتباطهم المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تأتي إدارة الاحتواء كأحد الأدوات الإدارية الفعالة التي تركز على دمج الموظفين بشكل فعال في بيئة العمل عبر إشراكهم في صنع القرار، تعزيز العدالة التنظيمية، وضمان وجود قنوات تواصل شفافة وواضحة، مما يعزز من شعورهم بالقيمة والانتماء.

على الجانب الآخر، تعد جودة الحياة الوظيفية مكونًا أساسيًا يعكس مدى رضا الموظف عن بيئة عمله، ويشمل ذلك عوامل متعددة كظروف العمل الملائمة، فرص التطوير المهني، الدعم الإداري المستمر، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على إنتاجيته وولائه الوظيفي.

ترتبط ممارسات إدارة الاحتواء بشكل وثيق بجودة الحياة الوظيفية، حيث إن تعزيز المشاركة والعدالة التنظيمية والتواصل الفعال يخلق بيئة عمل داعمة ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتحسن الأداء العام للعاملين. في الوقت ذاته، يظل هناك نقص في الفهم التفصيلي لكيفية تطبيق هذه الممارسات وتأثيرها في القطاع الصحي الليبي، خصوصًا في المؤسسات التي تتعامل مع حالات صحية حساسة كـ مستشفى القلب بصبراتة.

وبناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراتة، من خلال تحليل أبعاد إدارة الاحتواء الثلاثة وتأثيرها على الجوانب المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، بغية تقديم توصيات تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء في هذا القطاع الحيوي.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد جودة الحياة الوظيفية مؤشراً رئيسياً على كفاءة بيئة العمل ورضا العاملين، وهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية واستقرار الموظفين. ومع ذلك، تشير الملاحظات الميدانية التي أجراها الباحث في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته إلى وجود تحديات واضحة تهدد جودة الحياة الوظيفية، حيث لوحظ قصور في ممارسات إدارة الاحتواء، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية، وقنوات التواصل الداخلية. ويؤدي هذا النقص إلى انخفاض رضا العاملين وزيادة احتمالية الاحتراق الوظيفي وتراجع الأداء.

وتؤكد الدراسات السابقة أهمية إدارة الاحتواء في تعزيز جودة الحياة الوظيفية:

- أظهرت دراسة الحسني (2014) أن تحسين عناصر جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل يحد من مظاهر الاحتراق الوظيفي.
- وأكدت دراسة الطيب (2016) وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، حيث يساهم تحسين بيئة العمل في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- ووجدت دراسة القادري (2018) أن جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شركات النفط كانت متوسطة مع وجود قصور في فرص التطوير المهني، مما انعكس سلباً على رضا الموظفين وطموحاتهم المهنية.
- وأشارت دراسة محمود (2020) إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء تعزز التمكين الوظيفي والرضا من خلال العدالة وتوفير بيئة داعمة وإتاحة المعلومات بشفافية.
- وأكدت دراسة عبد الواحد (2022) أن تطبيق ممارسات الاحتواء العالي يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية وزيادة رضا العاملين عبر تعزيز الثقة والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار.

**بناءً على ذلك**، تتمثل مشكلة الدراسة في تأثير جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته بقصور ممارسات إدارة الاحتواء، وهو ما يثير السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة الاحتواء بأبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل والشفافية) على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مستوى ممارسة إدارة الاحتواء في المركز محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المركز؟

## 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل أثر إدارة الاحتواء، بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، والتواصل والشفافية، على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته.
2. تحديد مستوى ممارسة إدارة الاحتواء في المركز محل الدراسة.
3. تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المركز محل الدراسة وفقاً لأبعادها المختلفة.
4. تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء بهدف تحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل بمركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته.

## 4.1 أهمية الدراسة:

### 1.4.1 الأهمية العلمية:

1. تسد الدراسة فجوة بحثية واضحة في مجال إدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية في القطاع الصحي الليبي، ولا سيما في المراكز الصحية المتخصصة مثل مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته.

2. تساهم في إثراء الأدبيات العلمية ببيانات ميدانية حديثة تعكس واقع بيئة العمل في القطاع الصحي، مما يوفر قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية.
3. تساعد في فهم أثر ممارسات إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية، بما يعزز القدرة على تطوير نماذج نظرية وإدارية فعالة.

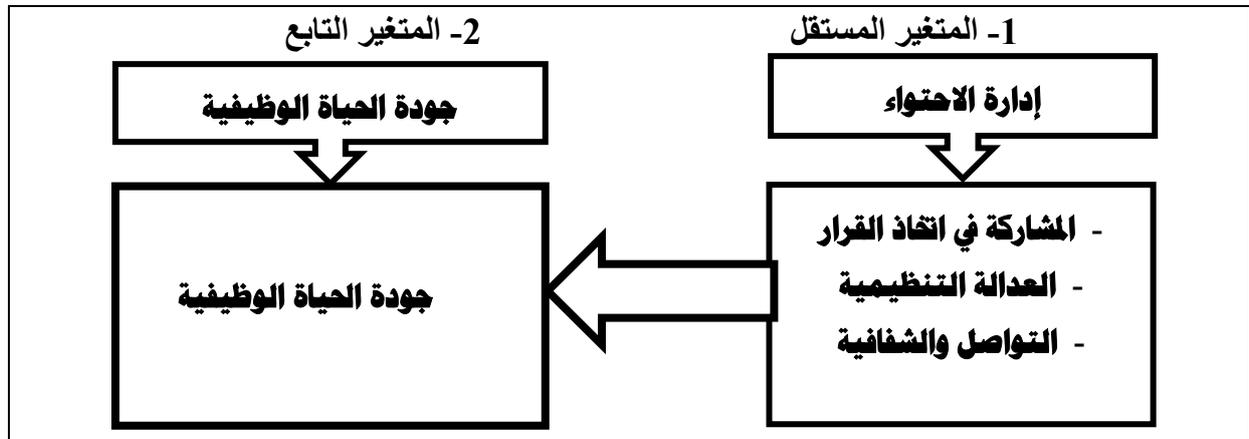
#### 2.4.1 الأهمية العملية:

1. تزود الدراسة الإدارة وصناع القرار بالمركز بمعلومات دقيقة تمكنهم من تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية.
2. تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي، بما يعزز استقرار الموظفين وكفاءتهم.
3. تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، مما ينعكس إيجابياً على جودة بيئة العمل وكفاءة تقديم الخدمات الصحية داخل المركز.

#### 5.1 فرضية الدراسة:

تماشياً مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء بأبعدها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل والشفافية) على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته.

#### 6.1 متغيرات وأنموذج الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة، المصدر: إعداد الباحث من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة

#### 7.1 منهجية الدراسة:

##### 1.7.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم توظيف كل منهج بما يتناسب مع أهداف الدراسة على النحو التالي:

1. **المنهج الوصفي:** لتحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية وبناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
2. **المنهج التحليلي:** لتحليل البيانات الميدانية المجمعة من العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، واختبار فرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن أثر إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية.

### 2.7.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته من أطباء وممرضين ومساعدين طبيين وكادر فني وإداري، والبالغ عددهم (612) موظفًا وموظفة وفق بيانات مكتب الشؤون الإدارية والمالية. ونظرًا لكبير حجم المجتمع وصعوبة تطبيق الحصر الشامل، تم اعتماد أسلوب المعاينة، حيث حُدد حجم العينة بـ(236) مفردة استنادًا إلى جدول (Krejcie & Morgan 1970) بما يضمن تمثيلًا إحصائيًا مناسبًا لمجتمع الدراسة.

### 3.7.1 مصادر البيانات وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مصادر ثانوية وأولية لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب الميداني:  
**1- المصادر الثانوية:** مراجعة الكتب الأكاديمية، الدراسات المنشورة في المجلات المحكمة، والرسائل الجامعية ذات الصلة ب إدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية، بهدف بناء الإطار النظري وتحليل المتغيرات.

**2- المصادر الأولية:** تمثلت في استبانة مصممة خصيصًا لقياس مستوى إدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته، حيث جُمعت البيانات جُمعت البيانات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وحُللت باستخدام SPSS لاختبار فرضية الدراسة واستخلاص النتائج.

### 8.1 حدود الدراسة:

- 1. الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة تأثير إدارة الاحتواء بأبعدها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل والشفافية) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، مع التركيز على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين داخل بيئة العمل بالمركز.
- 2. الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته، باعتباره الموقع الذي يتيح تطبيق الدراسة عمليًا وتحليل البيانات ضمن بيئة العمل الفعلية.
- 3. الحدود البشرية:** شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المركز، بما في ذلك الكادر الطبي والإداري والفني.
- 4. الحدود الزمنية:** غطت الدراسة الفترة الزمنية لعام 2026م، والتي شملت إعداد الإطار النظري، جمع البيانات الميدانية، تحليل النتائج إحصائيًا، ومناقشة النتائج للوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية.

### 9.1 مصطلحات الدراسة:

#### 1- إدارة الاحتواء:

إدارة الاحتواء هي: "مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى دمج جميع العاملين في بيئة العمل، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، احترام التنوع، تعزيز العدالة، وتوفير بيئة تواصل شفافة وداعمة، بما يساهم في رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي." (محمود، مصطفى، 2020، 150)

ويعرّف الباحث إدارة الاحتواء بأنها: مجموعة السياسات والممارسات الإدارية التي يطبقها القائمون على العمل في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته، والتي تهدف إلى إشراك جميع العاملين، وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، تحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير بيئة تواصل شفافة وفعالة، بما يساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية وأدائهم المهني.

#### 2- جودة الحياة الوظيفية:

جودة الحياة الوظيفية هي: "مستوى رضا الموظف عن مختلف جوانب بيئة العمل، وتشمل ظروف العمل المادية، فرص التقدم والتعلم، الدعم الإداري، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والشعور بالعدالة والاحترام داخل المؤسسة." (عبد اللطيف، إبراهيم، 2019، 210)

ويعرّف الباحث جودة الحياة الوظيفية بأنها: درجة رضا العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته عن بيئة عملهم، والتي تتمثل في توفر بيئة عمل مناسبة وآمنة، التوازن بين متطلبات العمل والحياة

الشخصية، والدعم التنظيمي من الإدارة من خلال الاعتراف بالجهود وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، بما ينعكس على تحفيزهم وانتمائهم الوظيفي وكفاءتهم في الأداء المهني.

## 10-1 الدراسات السابقة:

### 1- دراسة عبد الواحد (2022)، بعنوان: أثر إدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في مصر. وقد أجريت الدراسة ميدانياً باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية مكونة من 150 عضو هيئة تدريس. استخدم الباحث استنباطاً مقنناً لقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والتي شملت تعزيز الثقة بين الأفراد، دعم العلاقات الإنسانية، تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما تم قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مؤشرات مثل الرضا عن بيئة العمل، الدعم المؤسسي، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، والعدالة التنظيمية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية، حيث ساهمت هذه الممارسات في تحسين المناخ الوظيفي وزيادة رضا العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي ممارسات احتوائية بشكل منهجي لتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

### 2- دراسة محمود (2020) بعنوان: دور إدارة الاحتواء في تعزيز التمكين الوظيفي لدى الموظفين:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الاحتواء في تعزيز التمكين الوظيفي لدى موظفي الهيئة العامة للبتترول في القاهرة، مصر. أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 120 موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. تناولت الدراسة ممارسات إدارة الاحتواء من حيث العدالة في المعاملة، توفير بيئة عمل داعمة، إتاحة المعلومات بشفافية، وتشجيع المبادرة الفردية، في حين تم قياس التمكين الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في الإحساس بالكفاءة الذاتية، القدرة على اتخاذ القرار، الشعور بالاستقلالية، والإحساس بأهمية الدور الوظيفي. كشفت النتائج عن تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الاحتواء على مستوى التمكين الوظيفي، مما يعكس أهمية الانفتاح التنظيمي والمشاركة في تعزيز الشعور بالتمكين. أوصت الدراسة بزيادة فرص مشاركة الموظفين في صناعة القرارات وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي.

### 3 - دراسة القادري (2018): لتقييم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها على موظفي شركات النفط في المنطقة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شركات النفط بالمنطقة الغربية بمدينة طرابلس، ليبيا. تم تنفيذ الدراسة ميدانياً باستخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية من 200 موظف. استخدم الباحث مقياساً متعدد الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية، شمل تقييم بيئة العمل المادية، الأمن والاستقرار الوظيفي، العدالة في التقييم والترقيات، فرص التدريب والتطوير، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية كانت عند مستوى متوسط، مع وجود قصور واضح في فرص النمو المهني وبرامج التطوير الوظيفي، وهو ما انعكس سلباً على رضا الموظفين وطموحاتهم المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين بيئة العمل، وتوسيع برامج التدريب والترقية بما يتناسب مع احتياجات العاملين.

### 4- دراسة الطيب (2016): العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي في شركة مصفاة الزاوية:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مصفاة الزاوية في ليبيا. أجريت الدراسة ميدانياً باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 موظف. تم قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال عدد من الأبعاد، أبرزها بيئة العمل، مدى التقدير والدعم من الإدارة، العدالة التنظيمية، فرص المشاركة في اتخاذ القرار، والتوازن بين العمل والحياة. أما الرضا الوظيفي فتم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بالشعور بالإنجاز، العلاقات داخل بيئة العمل، والرضا عن الحوافز والرواتب. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، حيث تبين أن تحسين عناصر بيئة العمل يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا. وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل محفزة وأكثر دعماً للموظفين.

## 5- دراسة الحسنى (2014): تقييم تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستويات الاحتراق الوظيفي لدى موظفي المستشفيات الحكومية في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. تم تنفيذ الدراسة باستخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية شملت 150 موظفًا. تناولت جودة الحياة الوظيفية من خلال أبعاد تشمل الدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل، العدالة في التوزيع والتقدير، بيئة العمل المادية، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، في حين تم قياس الاحتراق الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة: الإرهاق العاطفي، التبدل الانفعالي، وتدني الإحساس بالإنجاز المهني. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، حيث أن تحسين عناصر جودة الحياة في بيئة العمل يسهم في الحد من مظاهر التوتر والاحتراق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج مؤسسية تعزز من جودة الحياة الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي، وخاصة في ظل ضغوط العمل المتزايدة.

### 11.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تواجه بيئات العمل في القطاع الصحي تحديات متجددة تؤثر على رضا العاملين وانتمائهم الوظيفي، ما يبرز الحاجة إلى فهم أعمق لدور إدارة الاحتواء في تحسين جودة الحياة الوظيفية. وفي هذا الإطار، تأتي الدراسة الحالية لتسد بعض الفجوات البحثية الأساسية، والتي تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية:

1- **الفجوة الموضوعية:** لم يتم حتى الآن دراسة الأثر المتكامل للأبعاد الثلاثة لإدارة الاحتواء (المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية، التواصل والشفافية) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، حيث اقتصر البحث غالبًا على بُعد واحد أو ممارسات محدودة، ما يحد من فهم التأثير الشامل لإدارة الاحتواء على الأداء الوظيفي والرضا المهني.

2- **الفجوة المكانية:** هناك نقص واضح في الدراسات التي تتناول القطاع الصحي الليبي، ولا سيما المراكز الصحية المتخصصة مثل مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، ما يترك ثغرة معرفية حول واقع بيئة العمل واحتياجات العاملين في هذا القطاع الحيوي.

3- **الفجوة الزمنية:** معظم الدراسات السابقة لم تأخذ في الاعتبار التحولات الأخيرة في بيئة العمل الليبية، بما في ذلك التغييرات الإدارية والتقنية والاجتماعية، ما يبرز الحاجة إلى دراسات حديثة، مثل الدراسة الحالية لعام 2026، التي تعكس الواقع الراهن لمركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته وتوفر توصيات عملية تتوافق مع الظروف الحالية.

## المبحث الثاني: إدارة الاحتواء:

### 1.2 مفهوم إدارة الاحتواء:

تمثل إدارة الاحتواء أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تركز على تعزيز مشاركة جميع العاملين في بيئة العمل، وبناء علاقات قائمة على الثقة والعدالة والتواصل الفعال، بما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متعددة لهذا المفهوم، منها:

**عُرِّفَتْ بأنها:** " مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى دمج جميع العاملين في بيئة العمل، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، احترام التنوع، تعزيز العدالة، وتوفير بيئة تواصل شفافة وداعمة، بما يسهم في رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي." (محمود، مصطفى، 2020، 150)

**كما عُرِّفَتْ بأنها:** " مجموعة الممارسات التي تتبعها المؤسسات لضمان مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتقدير مساهماتهم، وتعزيز العدالة والمساواة، بما يحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الأفراد." (عبد الله، 2019، 102).

**وعُرِّفَتْ أيضًا بأنها:** " السياسات والإجراءات الإدارية التي تهدف إلى إشراك جميع فئات الموظفين في بيئة العمل، مع توفير بيئة داعمة للتواصل المفتوح، وزيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة." (حسين، 2018، ص. 87).

**ويُعرِّفها الباحث بأنها:** مجموعة السياسات والممارسات الإدارية التي يطبقها القائمون على العمل في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، والتي تهدف إلى إشراك جميع العاملين، وتعزيز مشاركتهم في

اتخاذ القرار، تحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير بيئة تواصل شفافة وفعالة، بما يساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية وأدائهم المهني.

## 2.2 خصائص إدارة الاحتواء:

تتميز إدارة الاحتواء بعدد من الخصائص التي تجعلها مدخلاً إدارياً معاصراً يركز على الإنسان بوصفه محور العملية التنظيمية، حيث تسعى إلى خلق بيئة عمل عادلة وداعمة تعزز المشاركة والانتماء، وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي (السيد، أحمد، 2022، 118):

1. الشمولية: تهدف إلى تضمين جميع العاملين في بيئة العمل دون استثناء، مع مراعاة اختلافاتهم وخلفياتهم، بما يعزز الشعور بالمساواة والانتماء.
2. تعزيز العدالة: ضمان المعاملة المتساوية والمنصفة بين جميع الموظفين في الحقوق والواجبات، بعيداً عن التحيز أو التمييز.
3. التواصل الفعال: توفير قنوات واضحة ومفتوحة لتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين، بما يساهم في بناء الثقة وتقليل الغموض التنظيمي.
4. المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ومتطلبات الموظفين، بما يحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة واحتياجات الأفراد.
5. التركيز على المشاركة: تشجيع الموظفين على الانخراط في صنع القرارات وتحمل المسؤولية، بما يعزز الشعور بالتمكين والالتزام.

## 3.2 المبادئ الأساسية لإدارة الاحتواء:

تقوم إدارة الاحتواء على مجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس القيمي والتنظيمي لتطبيقها داخل المؤسسات، حيث تعكس هذه المبادئ التوجه نحو بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والاحترام والتعاون. ومن أهم هذه المبادئ (الطاهر، محمد، 2021، 94):

1. احترام حقوق الأفراد: مراعاة احتياجات وحقوق كل موظف داخل المؤسسة، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة.
2. تعزيز الانتماء المؤسسي: بناء شعور بالولاء والالتزام تجاه أهداف المؤسسة ورسالتها، بما يعزز الاستقرار الوظيفي.
3. العدالة والمساواة: تطبيق معايير عادلة في التقدير والترقيات والمكافآت، بما يضمن تكافؤ الفرص بين الجميع.
4. الشفافية: تبادل المعلومات بشكل صريح وواضح للحد من الشكوك وسوء الفهم، وتعزيز الثقة المتبادلة.
5. تعزيز التعاون: تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بين جميع العاملين لتحقيق التكامل في الأداء.

## 4.2 أبعاد إدارة الاحتواء:

تتكون إدارة الاحتواء من ثلاثة أبعاد رئيسية تم اعتمادها في الدراسة، وتُعد الأساس لقياس تأثير المتغير على جودة الحياة الوظيفية وهي:

- 1- المشاركة في اتخاذ القرار: تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد الركائز الأساسية لإدارة الاحتواء، حيث تساهم في إشراك الموظفين في صياغة السياسات والقرارات التي تؤثر على عملهم ومسؤولياتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.
- وتعرف بانها: "هي إشراك الموظفين في صياغة القرارات التي تؤثر على بيئة العمل ومسؤولياتهم، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة." (محمود، مصطفى، 2020، 152)
- 2- العدالة التنظيمية: تمثل العدالة التنظيمية عنصراً محورياً في إدارة الاحتواء، إذ تهدف إلى ضمان المعاملة العادلة والمتساوية لجميع العاملين، سواء في التقدير، الترقيات، أو المكافآت، مما يعزز الثقة ويقلل الشعور بالتمييز أو الظلم داخل بيئة العمل.

وتعرف بانها: "تعني تحقيق الإنصاف والمساواة في المعاملة بين العاملين من حيث التقدير، المكافآت، والترقيات، دون تحيز أو تمييز." (محمود، مصطفى، 2020، 168)

**3- التواصل والشفافية:** يعد التواصل الفعال والشفافية من أهم أبعاد إدارة الاحتواء، إذ يوفر قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، ويعزز الثقة ويقلل الشكوك، كما يساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

ويعرف بانها: " توفير قنوات تواصل واضحة وفعالة بين الإدارة والموظفين، وتبادل المعلومات بشكل صريح ومفتوح، مما يزيد الثقة ويقلل الشكوك." (محمود، مصطفى، 2020، 177)

وبالتالي، تمثل هذه الأبعاد الثلاثة جوهر التطبيق العملي لإدارة الاحتواء داخل المنظمة، إذ تعكس مدى اندماج العاملين في العملية الإدارية وشعورهم بالإنصاف والوضوح التنظيمي. فالمشاركة في اتخاذ القرار تعزز الإحساس بالقيمة والمسؤولية، والعدالة التنظيمية تدعم الثقة والاستقرار النفسي والوظيفي، بينما يساهم التواصل والشفافية في تقليل الغموض وتعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين. ومن ثم فإن تكامل هذه الأبعاد يشكل منظومة مترابطة تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يبرر اعتمادها كأساس لقياس المتغير في هذه الدراسة.

### المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية:

#### 1.3 مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تُعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهتم بتحسين بيئة العمل بما يحقق رضا العاملين واستقرارهم النفسي والمهني، ويساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة. ويرتكز هذا المفهوم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، من خلال توفير بيئة عمل آمنة، عادلة، ومحفزة للنمو والتطور.

وقد تناول الباحثون هذا المفهوم بعدة تعريفات، من أبرزها:

**عُرِّفَتْ بأنها:** "جودة الحياة الوظيفية هي مستوى رضا الموظف عن مختلف جوانب بيئة العمل، وتشمل ظروف العمل المادية، فرص التقدم والتعلم، الدعم الإداري، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والشعور بالعدالة والاحترام داخل المؤسسة." (عبد اللطيف، إبراهيم، 2019، 210)

**كما عُرِّفَتْ بأنها:** "مدى توافر بيئة عمل تنظيمية تحقق الإشباع المادي والمعنوي للعاملين، وتوفر لهم فرص المشاركة والتطور، بما يساهم في تعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي." (السيد، أحمد، 2021، 166)

ويعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية بأنها: درجة رضا العاملين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراً عن بيئة عملهم، والتي تتمثل في توفر بيئة عمل مناسبة وآمنة، التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، والدعم التنظيمي من الإدارة من خلال الاعتراف بالجهود وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، بما ينعكس على تحفيزهم وانتمائهم الوظيفي وكفاءتهم في الأداء المهني.

#### 2.3 أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تكتسب جودة الحياة الوظيفية أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لارتباطها المباشر برهافة العاملين واستقرارهم المهني، وانعكاسها الإيجابي على مستوى الأداء المؤسسي. فهي تمثل مدخلاً استراتيجياً يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد، مما يعزز فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية. وتتمثل أهميتها في الآتي (السيد، أحمد، 2021، 170):

- 1. رفع مستوى الرضا الوظيفي:** إذ يساهم توفير بيئة عمل عادلة وآمنة ومحفزة في تعزيز شعور العاملين بالرضا والارتياح تجاه وظائفهم.
- 2. تقليل معدلات الغياب ودوران العمل:** حيث يؤدي تحسين ظروف العمل وتلبية احتياجات الموظفين إلى الحد من نية ترك العمل وخفض معدلات التغيب.
- 3. تحسين الأداء والإنتاجية:** فالعامل الذي يشعر بالتقدير والدعم يكون أكثر التزاماً وكفاءة في أداء مهامه، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة.
- 4. تعزيز الاستقرار النفسي والمهني للعاملين:** من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتقليل الضغوط المهنية.

5. **دعم الانتماء والولاء المؤسسي:** إذ تسهم جودة الحياة الوظيفية في بناء علاقة إيجابية طويلة الأمد بين الموظف والمؤسسة.

6. **تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:** فالمؤسسات التي تهتم بجودة الحياة الوظيفية تصبح أكثر قدرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

### 3.3 أبعاد المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية:

تتجسد جودة الحياة الوظيفية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس الجوانب البيئية والاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في رضا العاملين واستقرارهم المهني. وقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الإطار التطبيقي لقياس هذا المتغير، وهي كما يلي:

1- **بيئة العمل:** يُعد بُعد بيئة العمل من الركائز الأساسية لجودة الحياة الوظيفية، نظرًا لارتباطه المباشر بظروف أداء العمل ومدى ملاءمتها للعاملين.

**وتُعرّف بأنها:** "تشير إلى الظروف الفيزيائية والنفسية التي يعمل فيها الفرد، مثل سلامة مكان العمل، وتوفير الأدوات، والراحة النفسية." (عبد اللطيف، إبراهيم، 2019، 212)

2- **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يمثل هذا البعد جانبًا مهمًا في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين، من خلال تنظيم العلاقة بين متطلبات الوظيفة والحياة الخاصة.

**ويُعرّف بأنه:** "قدرة الموظف على التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية والاجتماعية بشكل متوازن يضمن استقرار حياته." (عبد اللطيف، إبراهيم، 2019، 232).

3- **الدعم التنظيمي:** يُعد الدعم التنظيمي مؤشرًا على اهتمام المؤسسة بالعاملين وتقديرها لجهودهم، مما يعزز انتماءهم وولاءهم المؤسسي.

**ويُعرّف بأنه:** "الشعور بأن المؤسسة تقدر جهود الموظف من خلال الدعم المعنوي والمادي، والاعتراف بإنجازاته، مما يزيد من تحفيزه." (عبد اللطيف، إبراهيم، 2019، 243).

**ويرى الباحث أن الأبعاد الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة تمثل الجوانب الأكثر ارتباطًا بواقع بيئة العمل في المستشفى محل الدراسة، حيث يجسد بُعد بيئة العمل الجانب المادي والنفسي، ويعكس بُعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية الجانب الاجتماعي، بينما يمثل الدعم التنظيمي البعد الإداري والمعنوي.**

كما أن تكامل هذه الأبعاد يشكل إطارًا متكاملًا لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية، ويمكن من تحليل مدى تأثيرها بإدارة الاحتواء بصورة منهجية ودقيقة.

### 4.3 العلاقة بين إدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية:

توجد علاقة تكاملية ذات تأثير مباشر بين إدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية، حيث تسهم ممارسات الاحتواء، كالمشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتعزيز التواصل والشفافية، في تكوين بيئة عمل داعمة يشعر فيها العاملون بالتقدير والإنصاف والانتماء.

فكلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة الاحتواء داخل المنظمة، تحسنت ظروف بيئة العمل، وتعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وازداد الشعور بالدعم التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الاحتواء تمثل أحد المدخلات الإدارية المهمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الرضا والاستقرار المهني داخل المنظمة.

### المبحث الرابع: الدراسة العملية:

#### 1.4 نبذة عن مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراتة:

يُعد مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراتة أحد المرافق الصحية المتخصصة في ليبيا في مجال تشخيص وعلاج أمراض القلب والأوعية الدموية، ويُصنّف رابع مركز من نوعه على مستوى البلاد بعد مراكز تاجوراء ومصراتة وبنغازي. وقد افتُتح المركز سنة 2019 في إطار جهود وزارة الصحة الرامية إلى دعم الخدمات الطبية التخصصية خارج العاصمة، وتوسيع نطاق الرعاية القلبية لسكان صبراتة والمناطق المجاورة، والحد من الحاجة إلى التنقل نحو المراكز الكبرى.

يهدف المركز إلى تقديم خدمات طبية متكاملة تشمل التشخيص الدقيق والتدخلات العلاجية لأمراض القلب، بالإضافة إلى الرعاية للمرضى ذوي الحالات الحرجة، مع تطوير كفاءات الكوادر الطبية من خلال التدريب المستمر على أحدث الممارسات في هذا المجال. ويضم المركز مجموعة من الأقسام الرئيسية، أبرزها قسم القسطرة القلبية الاستكشافية والعلاجية، وقسم العناية القلبية المركزة، ووحدات التشخيص القلبي، إضافة إلى خدمات دعم المرضى والرعاية المتكاملة.

وعلى الرغم من أهمية الخدمات التي يقدمها، فإن مستوى الرعاية في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته يعد أقل نسبيًا مقارنة بالمراكز الكبرى في ليبيا، ما يعكس الحاجة المستمرة لتطوير البنية التحتية، وزيادة الإمكانيات الطبية، وتعزيز كفاءة الطواقم، لضمان تقديم رعاية متكاملة ومتقدمة لجميع المرضى في المنطقة.

**2.4 تصميم أداة الدراسة:** - تم إعداد أداة الدراسة بعناية لضمان قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة وموضوعية، مع مراعاة الترابط المنطقي بين محاورها وفقراتها، وضمان تمثيل علمي متكامل لأبعاد الدراسة.

**1- صدق المحتوى (المضمون):** - يعكس صدق المحتوى مدى شمول فقرات الاستبيان لجميع أبعاد المتغيرات محل الدراسة بصورة متوازنة ودقيقة، حيث صيغت الفقرات وفق الأطر النظرية المعتمدة، مع تغطية كافة الجوانب المرتبطة بكل محور دون إغفال أي عنصر جوهري، ومراعاة الترابط المنطقي بين المحاور وفقراتها لتعزيز قدرة الأداة على قياس المتغيرات المستهدفة بموضوعية.

**2- الصدق الظاهري:** - يعني الصدق الظاهري وضوح عبارات الاستبيان وسلامتها لغويًا ومفاهيميًا، وملاءمتها لقياس ما صُممت من أجله، وللتحقق من ذلك، عُرضت الأداة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والاحصاء، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث وضوح الفقرات ودقتها وانتمائها للمحاور، وأجريت التعديلات اللازمة حتى أصبحت الأداة صالحة للتطبيق الميداني.

**3- مكونات الاستبانة:** - تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: خصائص عامة لأفراد مجتمع الدراسة، ويضم (4) أسئلة، ورُمز لها بـ (A1–A4).
- الجزء الثاني: قياس مستوى إدارة الاحتواء في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، ويضم (9) فقرات، ورُمز لها بـ (B1–B9).
- الجزء الثالث: قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية في المركز محل الدراسة، ويضم (8) فقرات، ورُمز لها بـ (C1–C8).

**4- مقياس الاستجابة:** - تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث رمّزت مستويات الإجابة كالتالي:

- غير موافق بشدة (1).
- غير موافق (2).
- محايد (3).
- موافق (4).
- موافق بشدة (5).

ويُعتبر المتوسط الفرضي (3) معيارًا لتقييم اتجاه مستوى الموافقة على الفقرات، ويستخدم للحكم على درجة تحقق المتغيرات محل الدراسة.

### 3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد جمع البيانات من استبانة الدراسة، قام الباحث بتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف التحقق من صحة النتائج واختبار فرضية الدراسة. وشملت أساليب التحليل الإحصائي ما يلي:

1. تحليل التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات مجتمع الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
3. اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon).
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية الدراسة.

#### 4.4 مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية:

##### 1.4.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراتة، ويضم الأطباء، المرضى، المساعدين الطبيين، الكادر الفني، والإداريين البالغ عددهم (612) موظف وموظفة حسب البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب الشؤون الإدارية والمالية بالمركز، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً، لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة بدلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد تم تحديد حجم العينة بعدد (236) مفردة، بناءً على جدول: (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول رقم (1) يبين حركة وتوزيع الاستبيانات

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الصالحة	
			غير الصالحة	العدد
الإجمالي	236	28	7	201
				النسبة من عينة الدراسة %85.2

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

وبهذا يكون حجم الاستبيانات الصالحة للتحليل (201) مفردة من المجتمع الأصلي، أي بنسبة (%85.2) من مجتمع الدراسة.

#### 2.4.4 الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة: يمكن توضيحه وفقاً للآتي:

جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

ر. م	الجنس	التكرار	النسبة
A1	ذكور	80	39.8%
	إناث	121	60.2%
A2	الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة %
	طبيب	40	19.9%
	ممرض	81	40.3%
	اداري	60	29.9%
A3	الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
	أقل من 30 سنة	104	51.7%
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	51	25.4%
A4	45 سنة فأكثر	46	22.9%
	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
	أقل من جامعي	51	25.4%
	جامعي	142	70.6%
	أعلى من جامعي	8	4.0%
	المجموع	201	100%

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

من خلال الجدول (3) السابق نلاحظ الآتي:

1. أظهرت النتائج أن نسبة الإناث بلغت (60.2%) مقابل (39.8%) للذكور، مما يشير إلى غلبة العنصر النسائي داخل المركز، وهو ما يتماشى مع طبيعة القطاع الصحي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الكوادر التمريضية والإدارية النسائية. ويعكس هذا التنوع بين الجنسين تمثيلاً واقعياً لبيئة العمل، الأمر الذي يعزز مصداقية البيانات ويجعلها أكثر قدرة على التعبير عن آراء مختلف فئات العاملين.
2. يتضح أن فئة الممرضين تمثل النسبة الأكبر (40.3%)، تليها الفئة الإدارية بنسبة (29.9%)، ثم الأطباء بنسبة (19.9%)، وأخيراً الفنيون بنسبة (10.0%). ويعكس هذا التوزيع الهيكل الفعلي للقوى العاملة بالمركز، مما يضمن شمول الدراسة لمختلف المستويات الوظيفية، ويسهم في الحصول على بيانات متنوعة تعكس وجهات نظر متعددة حول متغيرات الدراسة، سواء من الجانب الطبي أو الإداري أو الفني.
3. تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر (51.7%)، تليها الفئة من 30 إلى أقل من 45 سنة بنسبة (25.4%)، ثم فئة 45 سنة فأكثر بنسبة (22.9%). ويعكس ذلك مزيجاً من الكوادر الشابة وذوي الخبرة، وهو ما يثري نتائج الدراسة من خلال الجمع بين الرؤى الحديثة والخبرات المترجمة، ويعزز شمولية البيانات ودقتها.
4. أوضحت النتائج أن حملة المؤهل الجامعي يشكلون النسبة الأعلى (70.6%)، يليهم الحاصلون على مؤهل أقل من جامعي بنسبة (25.4%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل أعلى من جامعي (4.0%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مناسب يمكنهم من فهم فقرات الاستبيان والإجابة عنها بدقة وموضوعية، مما يعزز موثوقية النتائج.

#### 5.4 اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات:

جدول رقم (3) يبين درجة نتائج اختبار ألفا كرونباخ حول العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد العناصر	الفا كرونباخ
إدارة الاحتواء	9	0.812
جودة الحياة الوظيفية	8	0.793

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم (3) نتائج اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للعناصر المكونة لمتغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لمتغير إدارة الاحتواء (0.812)، وللمتغير جودة الحياة الوظيفية (0.793).

وتُعد هذه القيم مرتفعة إحصائياً، إذ تجاوزت الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات والبالغ (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات وصلاحيّة الأداة للتطبيق الميداني، ويعكس مستوى متقدماً من الثبات والموثوقية في القياس، وبالتالي تؤكد صلاحية الأداة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضية الدراسة بثقة علمية عالية.

#### 6.4 اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon):

##### 1.6.4 المتغير المستقل: إدارة الاحتواء:

لاختبار مدى معنوية مستوى الموافقة على تحقق متطلبات إدارة الاحتواء، تم تطبيق اختبار ويلكوكسون للمقارنة مع المتوسط الفرضي (3). وأظهرت النتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد اختلاف معنوي بين متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات إدارة الاحتواء والمتوسط الفرضي (3).
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد اختلاف معنوي بين متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات إدارة الاحتواء والمتوسط الفرضي (3).

جدول رقم (4): نتائج اختبار ويلكوكسون لقياس معنوية متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات إدارة الاحتواء.

ر.م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
B1	أشارك في القرارات المتعلقة بعملتي.	2.82341	0.68452	6.214	0.003
B2	يتم استشارة الموظفين عند وضع السياسات الإدارية.	2.51476	0.71238	7.885	0.001
B3	تؤخذ آرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	2.87419	0.69527	6.973	0.002
B4	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة في التقسيم والتقييمات.	2.80153	0.72341	7.462	0.001
B5	توزع المكافآت بشكل عادل بين الموظفين.	2.43682	0.75864	8.114	0.001
B6	تتخذ القرارات دون تحيز أو تمييز.	2.79245	0.60317	6.884	0.002
B7	توفر الإدارة قنوات واضحة للتواصل.	2.64138	0.63952	7.556	0.001
B8	يتم إبلاغي بأي تغييرات تتعلق بعملتي.	2.58794	0.71643	7.903	0.001
B9	تصلني المعلومات المهمة في الوقت المناسب.	2.88963	0.59214	2.541	0.019

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن قيم الدلالة المعنوية لاختبار ويلكوكسون لجميع فقرات إدارة الاحتواء جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة والمتوسط الفرضي (3). كما أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أقل من المتوسط الفرضي، وهو ما يعكس أن مستوى تحقق متطلبات إدارة الاحتواء من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة جاء دون المستوى المتوسط.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فرق معنوي بين متوسط درجة الموافقة والمتوسط الفرضي، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية. وتوضح النتائج أن متوسطات درجات الموافقة على فقرات إدارة الاحتواء كانت أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على انخفاض مستوى ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء داخل المركز محل الدراسة. كما يلاحظ وجود تفاوت نسبي بين متوسطات الفقرات؛ حيث جاءت بعض الفقرات بمتوسطات أقرب إلى المتوسط الفرضي، مثل الفقرة المتعلقة بوصول المعلومات في الوقت المناسب (B9)، في حين سجلت الفقرات المتعلقة باستشارة الموظفين عند وضع السياسات (B2) وتوزيع المكافآت بشكل عادل (B5) أدنى المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تمثل نقاط ضعف نسبية ضمن أبعاد إدارة الاحتواء، وخاصة فيما يتعلق بالمشاركة في صنع القرار والعدالة التنظيمية.

وعليه، تعكس نتائج الجدول أن مستوى تطبيق إدارة الاحتواء في المركز محل الدراسة جاء أقل من المستوى المتوسط، مع وجود تباين بين أبعادها، الأمر الذي يستدعي تعزيز ممارسات المشاركة والعدالة والشفافية بما يسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

#### 2.6.4 المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية:

لاختبار معنوية مستوى الموافقة على مدى تحقق متطلبات جودة الحياة الوظيفية، تم تطبيق اختبار ويلكوكسون بالمقارنة مع المتوسط الفرضي (3). وقد أظهرت النتائج، كما هو مبين في الجدول (3)، اختبار الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات جودة الحياة الوظيفية والمتوسط الفرضي (3).
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات جودة الحياة الوظيفية والمتوسط الفرضي (3).

جدول رقم (5): نتائج اختبار ويلكوكسون لقياس معنوية متوسط درجة الموافقة على تحقق متطلبات جودة الحياة الوظيفية.

ر.م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
C1	مكان عملي بالمركز آمن ومجهز بشكل مناسب لأداء المهام.	2.48213	0.72456	9.876	0.001
C2	الأدوات والمعدات متوفرة لتسهيل أداء العمل بكفاءة.	2.31245	0.65321	8.432	0.002
C3	الظروف النفسية داخل المركز داعمة وتخفف التوتر.	2.40127	0.68934	11.245	0.004
C4	أستطيع التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجات حياتي الأسرية.	2.15432	0.61245	9.654	0.001
C5	وقت العمل يسمح لي بممارسة أنشطة شخصية واجتماعية.	2.12345	0.68123	14.321	0.000
C6	الإدارة تعترف بمجهودي وتقدر مساهماتي.	1.95421	0.74212	7.432	0.003
C7	أحصل على الدعم المادي والمعنوي عند الحاجة.	2.34156	0.70123	10.987	0.002
C8	أشعر بأن المركز يهتم برفاهيتي المهنية والشخصية.	2.02134	0.64421	15.876	0.000

المصدر: استمارة الاستبيان من إعداد الباحث.

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن قيم الدلالة المعنوية لاختبار ويلكوكسون لجميع فقرات جودة الحياة الوظيفية جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة والمتوسط الفرضي (3). كما أظهرت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت أقل من المتوسط الفرضي، الأمر الذي يعكس انخفاض مستوى تحقق متطلبات جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط درجة الموافقة والمتوسط الفرضي، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تشير إلى وجود فرق

معنوي. وتشير النتائج إلى أن متوسطات درجات الموافقة على فقرات جودة الحياة الوظيفية جاءت دون المستوى المتوسط، مما يعكس ضعفاً نسبياً في توفر بيئة عمل داعمة تحقق التوازن والرضا المهني للعاملين بالمركز.

كما يُلاحظ وجود تفاوت بين متوسطات الفقرات؛ حيث جاءت بعض الفقرات بمتوسطات أقرب إلى المتوسط الفرضي، مثل الفقرة المتعلقة بتوفر بيئة عمل آمنة ومجهزة (C1)، في حين سجلت الفقرات المتعلقة باعتراف الإدارة بالجهود وتقدير المساهمات (C6)، والاهتمام بالرعاية المهنية والشخصية (C8)، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (C5) أدنى المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تمثل نقاط ضعف واضحة ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

وعليه، تعكس نتائج الجدول أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في المركز محل الدراسة جاء دون المستوى المتوسط، مع بروز جوانب قصور تتعلق بالتقدير والدعم التنظيمي والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الأمر الذي يستدعي اهتمام الإدارة بتعزيز هذه الجوانب بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للعاملين بالمركز.

### 3.4.6 اختبار فرضية الدراسة:

قبل الشروع في اختبار فرضية الدراسة، من المهم توضيح المعايير الإحصائية المتبعة، وهي كما يلي:

- 1- مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المعتمد في الدراسة يساوي 0.05، بما يعادل درجة ثقة 95%.
- 2- تم تحديد قبول أو رفض الفرضية الصفرية بناءً على مقارنة مستوى الدلالة المشاهد مع مستوى الدلالة المعتمد، حيث:

– إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المشاهد أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

– إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المشاهد أكبر أو تساوي 0.05 يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

تتمثل فرضية الدراسة في اختبار أثر إدارة الاحتواء كمتغير مستقل على جودة الحياة الوظيفية في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، وتمت صياغتها إحصائياً على النحو التالي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية في المركز.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية في المركز. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد قوة العلاقة ودرجة التأثير، وتوضح النتائج في الجدول رقم (6):

**جدول رقم (6): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية في المركز**

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية	0.789	0.611	135.472	0.000	رفض H <sub>0</sub>

المصدر: استمارة الاستبانة من اعداد الباحث

يوضح الجدول (6)، أن معامل الارتباط ( $R = 0.789$ ) إيجابي وقوي، مما يدل على وجود علاقة طردية واضحة بين إدارة الاحتواء وجودة الحياة الوظيفية على مستوى مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصبراته، أي أن تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء يرتبط بتحسين ملحوظ في جودة الحياة الوظيفية داخل المركز.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.611$ ) ما يعني أن إدارة الاحتواء تفسر حوالي 61.1% من التغيرات في جودة الحياة الوظيفية في المركز، بينما تعود النسبة المتبقية (38.9%) إلى عوامل أخرى، مما يعكس قوة التأثير العملي للمتغير المستقل.

وحيث أن قيمة اختبار  $F = 135.472$  عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) أقل من 0.05، فإن هذا يشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية، وقادر على تفسير أثر إدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية في المركز بشكل موثوق.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، مما يؤكد وجود أثر معنوي وقوي لإدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته، ويبرز أهمية تعزيز سياسات المشاركة والعدالة والتواصل لتحسين بيئة العمل ورفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في المركز.

#### 4.7 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى توافر متطلبات إدارة الاحتواء في مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته جاء أقل من المتوسط الفرضي (3)، حيث سجلت جميع المتوسطات الحسابية قيماً دون هذا الحد، مما يعكس تدني مستوى تطبيق مبادئ المشاركة والعدالة والشفافية في الممارسات الإدارية داخل المركز.
2. كشفت النتائج عن وجود تباين نسبي بين أبعاد إدارة الاحتواء في المركز محل الدراسة، إذ جاءت الفقرات المتعلقة باستشارة العاملين عند إعداد السياسات، وعدالة توزيع المكافآت، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار ضمن أدنى المتوسطات، في حين سجلت الفقرات المرتبطة بإتاحة المعلومات في الوقت المناسب متوسطات أعلى نسبياً، بما يدل على قصور واضح في جوانب المشاركة والعدالة التنظيمية مقابل تحسن نسبي في جانب تدفق المعلومات.
3. أوضحت نتائج اختبار ويلكوكسون لجودة الحياة الوظيفية في المركز محل الدراسة أن جميع الفقرات جاءت بمتوسطات أقل من المتوسط الفرضي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الدعم الإداري، واختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وقصور في توفير بيئة عمل آمنة وداعمة.
4. بينت الدراسة أن أضعف جوانب جودة الحياة الوظيفية في المركز محل الدراسة تمثلت في ضعف الاعتراف بالجهود الفردية، ومحدودية الدعم الإداري عند الحاجة، وعدم تحقيق توازن مناسب بين الأعباء الوظيفية والحياة الشخصية، وهو ما يعكس فجوة بين توقعات العاملين والممارسات الإدارية الفعلية.
5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية في المركز محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.789$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
6. استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية في المركز محل الدراسة، تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر معنوي لإدارة الاحتواء على جودة الحياة الوظيفية، بما يؤكد أهمية تعزيز ممارسات الاحتواء داخل المركز.

#### 8.4 توصيات الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تبني إدارة مركز جراحة وعلاج أمراض القلب بصيراته سياسة واضحة ومتكاملة لتفعيل متطلبات إدارة الاحتواء، بما يعزز مبادئ المشاركة والعدالة والشفافية في مختلف المستويات الإدارية.

2. العمل على إشراك العاملين في المركز محل الدراسة في إعداد السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم، من خلال إنشاء آليات مؤسسية للحوار والتشاور المنتظم.
3. إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في المركز محل الدراسة، بما يضمن العدالة والموضوعية والشفافية في التقييم والتوزيع.
4. تطوير برامج لدعم جودة الحياة الوظيفية داخل المركز محل الدراسة، من خلال تعزيز بيئة العمل الآمنة، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، وتوفير دعم إداري فعال.
5. اعتماد سياسات واضحة للاعتراف بجهود العاملين في المركز محل الدراسة، سواء من خلال الحوافز المعنوية أو المادية، بما يساهم في رفع الدافعية والانتماء المؤسسي.
6. السعي إلى تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين في المركز محل الدراسة، عبر تنظيم الأعباء الوظيفية وتوفير قدر من المرونة الإدارية كلما أمكن ذلك.
7. إدماج ممارسات إدارة الاحتواء ضمن الخطة الاستراتيجية للمركز محل الدراسة، استناداً إلى ما أثبتته النتائج من وجود أثر إيجابي معنوي لها على جودة الحياة الوظيفية، بما يضمن استدامة التحسن في بيئة العمل ورفع مستوى رضا العاملين.

## Compliance with ethical standards

### Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

### المراجع

- [1] الحسني، رياض محمد. (2014). جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي لدى موظفي المستشفيات الحكومية. مجلة العلوم الاجتماعية، 22(4).
- [2] حسين، علي. (2018). سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية: تطبيقات على المؤسسات الصحية (ط1). دار المعرفة الجامعية.
- [3] السيد، أحمد. (2021). جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل المؤسسية (ط1). دار المعارف الجامعية.
- [4] السيد، أحمد. (2022). خصائص وممارسات الإدارة المعاصرة في بيئة العمل (ط1). دار النهضة العربية.
- [5] الطاهر، محمد. (2021). المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة (ط1). دار الفكر الإداري.
- [6] الطيب، نبيل حسن. (2016). العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مصفاة الزاوية. مجلة بحوث الإدارة، 28(2).
- [7] عبد اللطيف، إبراهيم. (2019). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات (ط2). مكتبة العبيكان.
- [8] عبد اللطيف، إبراهيم. (2019). جودة الحياة الوظيفية: مفاهيم وأبعاد (ط1). مكتبة الجامعة الحديثة.
- [9] عبد الله، محمد. (2019). إدارة الاحتواء وأثرها على مشاركة الموظفين (ط1). دار الفكر الحديث.
- [10] عبد الواحد، محمد عبد الواحد. (2022). أثر إدارة الاحتواء العالي على جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. مجلة العلوم الإدارية، 45(2).
- [11] القادري، سامي محمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بشركات النفط في المنطقة الغربية. مجلة الإدارة والتنمية، 34(1).
- [12] محمود، أحمد عبد الله. (2020). أثر إدارة الاحتواء في تعزيز التمكين الوظيفي لدى موظفي الهيئة العامة للبتترول. مجلة العلوم الإدارية التطبيقية، 39(3).
- [13] محمود، مصطفى. (2020). الإدارة الحديثة في المنظمات (ط1). دار الفكر العربي.
- [14] محمود، مصطفى. (2020). إدارة الاحتواء والعدالة التنظيمية في بيئة العمل (ط1). المركز العربي للأبحاث.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.