

ممارسة الادارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIRK وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية الخدمية
- دراسة ميدانية في بلدية برهوم - المسيلة -

Practicing High-Involvement Management According to the PIRK Model and its Relationship with Job Commitment in the Public Service Institution - A Field Study in the Municipality of Barhum - M'sila

رحماني سناء¹، براهيمى نادية²

¹ جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، sana.rahmani@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، nadia.brahimi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/11/02

تاريخ الاستلام: 2024/07/19

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها الأربعة حسب نموذج *PIRK*، (قوة اتخاذ القرار - امتلاك المعلومات - المكافآت - المعرفة) في تحقيق الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي - الاستمراري - المعيارى)، في المؤسسة العمومية الخدمية والمتمثلة في بلدية برهوم بالمسيلة. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، استرجع منها 65 استبانة. توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمارس الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها الأربعة المذكورة بدرجة متوسطة، أما فيما يخص محور الالتزام الوظيفي فهناك إجماع على وجود درجة عالية من الالتزام الوظيفي لدى مفردات عينة المؤسسة محل الدراسة. كما توصلنا إلى وجود دور وتأثير لمحور الإدارة بالاحتواء العالي على الالتزام الوظيفي. رغم عدم وجود علاقة بين بعد المكافآت والالتزام الوظيفي، وبناء على النتائج المتوصل إليها، فإننا نرى ضرورة التركيز على ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي، خاصة فيما يتعلق ببعد المكافآت، والعمل على تدريب وتكوين الموظفين واكسابهم المعلومات والمهارات المعرفية، وتوفير مناخ عمل مشجع وذلك من أجل تمكينهم وتحقيق الالتزام الوظيفي.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالاحتواء العالي، الالتزام الوظيفي، نموذج *PIRK*، بلدية برهوم - المسيلة.

تصنيفات JEL: M54، J50، L32

Abstract:

This study aims at getting to know the role of practicing high-involvement management in its four dimensions, (The power to make decisions, Information, Rewards and Knowledge), according to “PIRK Model”, to achieve job commitment in its three dimensions (affective, continuous and normative), in a public service institution, namely Barhoum Municipality, M'sila. A questionnaire was distributed to the study sample, of which 65 questionnaires were filled and handed in. We have found that the institution under study practices high involvement management with its four dimensions to a moderate degree. Whereas the axis of job commitment, there is a consensus that there is a high degree of job commitment among the members of the sample of the study institution. We have also found that there is a role and impact of the high-involvement management axis on job commitment. Although there is no relationship between the rewards dimension and job commitment, based on the results, we believe that it is necessary to take into account the practice of high-involvement management, mainly with regard to the rewards dimension, and to work on training and formation of employees, providing them with information and knowledge skills, as well as encouraging work environment in order to empower them and achieve job commitment.

Keywords: High-Involvement Management, Job Commitment, PIRK Model, Municipality of Barhoum, M'sila

JEL Classification: M54، J50، L32

1. مقدمة:

ظهرت الإدارة بالاحتواء العالي كاستجابة للتحديات والتحولات التي شهدتها بيئة الأعمال في العقود الأخيرة. فالبيئة التنافسية أصبحت أكثر تغييراً، ما يتطلب من المنظمات المرونة وضرورة التكيف السريع لمواكبة هذه التغيرات، ومن ناحية أخرى، أصبح الموظفون أكثر رغبة في الاستقلالية والحرية، لاكتساب قوة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم في العمل، مما أدى إلى التوجه إلى ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي. الذي يعد نهج إداري حديث، يعمل على تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية، يركز على الثقة والشفافية وحرية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار. حيث ظهرت عدة نماذج للإدارة بالاحتواء العالي كنموذج (Huselid & Rau, 1997). اللذين حددوا: مهارات العاملين، تحفيز العاملين، إدارة الأداء، الاختيار والتطوير كممارسات للاحتواء العالي ومحددات لتطوير الأداء في أنظمة العمل عالية الأداء كما حدد (Guerrero -Didier, V, 2004) مجموعة من الأبعاد وهي: التمكين، التعويضات والحوافز، الاتصال، التدريب وتطوير المهارات كممارسات لإدارة الاحتواء العالي. وغيرها من النماذج كنموذج (al et Riordan 2005)، المبني على أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، التدريب، الأداء المبني على المكافأة، الاستثمار في الرأسمال البشري. ونموذج Behery (2011) الذي يضم تصميم العمل، الممارسات التحفيزية، المرونة، فرص التدريب، تحديد الاتجاه (شرقي، 2021، صفحة 289).

كما اتفق Lawler (1986)، al & Vandenberg و Macky & Boxall (1999) على تحديد أربعة أبعاد أساسية لإدارة الاحتواء العالي وهي: القوة Power، المعلومات Information، المكافآت Reward، المعرفة Knowledge وهو ما تم اختصاره بـ (PIRK). والذي تم اعتماده كنموذج لهذه الدراسة. من جهة أخرى يشير الالتزام الوظيفي إلى درجة ارتباط وانتماء الموظف تجاه منظمته وتعلقه العاطفي بها، ورغبته في البقاء فيها وشعوره بالواجب والالتزام تجاهها، ما يؤثر بشكل كبير على سلوكياته وأدائه في العمل. لذلك أردنا من خلال إجرائنا لهذه الدراسة، معرفة العلاقة بين أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIRK ومدى تأثيرها على الالتزام الوظيفي في بلدية برهوم من خلال معالجة الإشكالية التالية:

1.1. إشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة بين ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIRK والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم؟

تنبثق من خلال هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعلومات والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؟

1.2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاحتواء العالي والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعلومات والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي والالتزام الوظيفي على حد سواء، حيث لاحظنا عدم اهتمام الدراسات بموضوع الإدارة بالاحتواء العالي رغم كونه نوعاً حديثاً من الممارسات الإدارية التي يمكن أن ينتج عنه الكثير من المزايا للمنظمة والموظفين، كما أن أهمية الدراسة تكمن في أهمية أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي في حد ذاتها فكل بعد هو مهم جداً لتحقيق الالتزام الوظيفي.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحديد أثر ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي على تحقيق الالتزام الوظيفي من خلال دراسة العلاقة بين كل من قوة اتخاذ القرار، وامتلاك المعلومات لدى الموظفين، ونظام المكافآت، والمعرفة والالتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بغية التوصل إلى نتائج من خلالها نقدم بعض التوصيات والمقترحات التي تمكن للمؤسسة محل الدراسة من تفعيل ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي من أجل تحقيق الالتزام الوظيفي.

1.5 منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لجمع البيانات والمعلومات النظرية والتطبيقية، كما تم الاستعانة بأداة الاستبانة لجمع البيانات من بلدية برهوم بالمسيلة، بحيث تم توزيعها على عينة من موظفي البلدية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1.6 هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية:

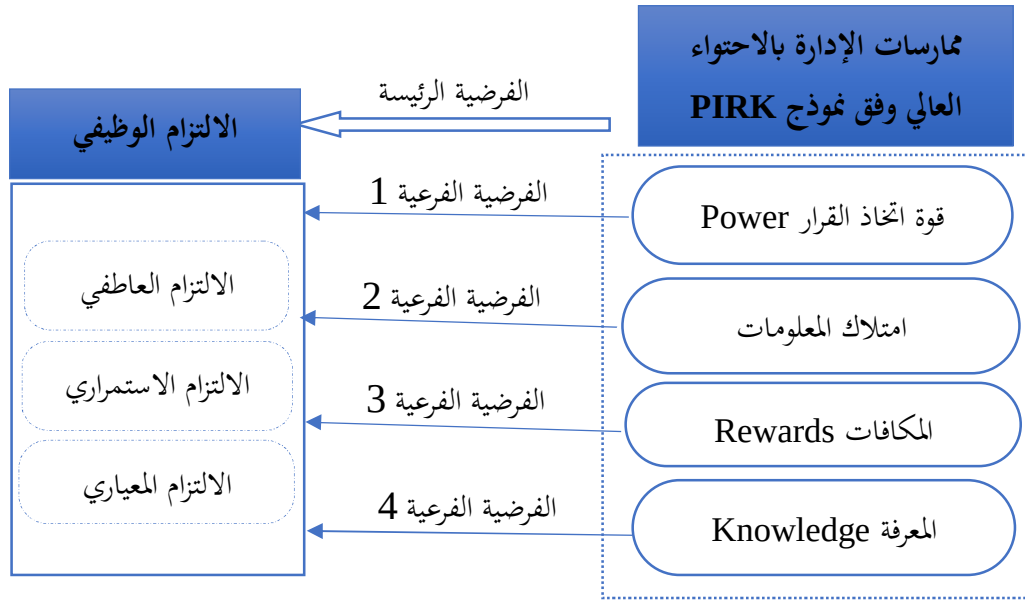
المحور الأول: التأصيل النظري للإدارة بالاحتواء العالي

المحور الثاني: التأصيل النظري للالتزام الوظيفي

المحور الثالث: الدراسة الميدانية لبلدية برهوم

1.7. أنموذج الدراسة

الشكل رقم (1): الأنموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

2. التأسيس النظري للإدارة بالاحتواء العالي:

الإدارة بالاحتواء العالي هي نهج إداري حديث يهدف إلى خلق بيئة عمل شاملة ومحفزة للموظفين، تعمل على تفعيل المشاركة الفعالة للموظفين في جميع جوانب العمل، من خلال التركيز على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، عن طريق تزويدهم بالمهارات والسلطة اللازمة لذلك، وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي.

1.2. تعريف الإدارة بالاحتواء العالي

الإدارة بالاحتواء العالي هو مجموعة ممارسات تستهدف إشراك الموظفين في صنع القرار وهي المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات ومدى بقائها، وتلبي احتياجاتهم في موقع عملهم، وإن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. (فرحان و السعدون زيتون نعمة، 2019). وعرف Law الإدارة بالاحتواء العالي بأنها أحد أهم الممارسات الحديثة في الإدارة، والتي تركز على تطوير الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تدريبهم، تحفيزهم، وحثهم على المشاركة الفعالة للمعلومات وفي صنع القرار (Law, 2016).

2.2. أهمية ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي:

- لممارسة الإدارة بالاحتواء العالي أهمية كبيرة للمنظمة والموظفين على حد سواء، حيث أن هذه الممارسات تعمل على (منصور، و والمنصوري، محمود شاكر عاشور، 2016):
- خلق الإبداع وحل المشكلات، وتعزيز سيطرة الموظف على مجموعة متنوعة من العمل؛
- مساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة وتحقيق الرضا الوظيفي، من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة؛
- تساعد على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين وجعل البيئة الوظيفية أكثر استقراراً؛
- تحقق مخرجات ناجحة، لشعور الموظفين بالأمان الوظيفي؛

- تقود إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات وكذلك الإبداع وزيادة دافعية العمل للعاملين من خلال الإنتاج بتكلفة أقل، ودوران أقل للعمل ونقص التغيب.

3.2 أبعاد ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIRK

نموذج PIRK هو نموذج للإدارة بالاحتواء العالي تم تطويره من قبل الدكتور Edward Lawler، أستاذ علم النفس التنظيمي في جامعة كاليفورنيا، حيث نشر Lawler نموذج PIRK لأول مرة في دراسته إدارة الاحتواء العالي: الاستراتيجيات التشاركية لتحسين الأداء التنظيمي سنة (1986 (Wood & Ogbonnaya, Chidiebere, 2016، ويشير Lawler إلى وجود أربع أبعاد للإدارة بالاحتواء العالي وهي:

قوة اتخاذ القرار Power؛ امتلاك المعلومات Information؛ المكافآت Reward؛ المعرفة knowledge وسنوضح أهمية كل بعد من أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي حسب نموذج PIRK (Konrad, 2006):

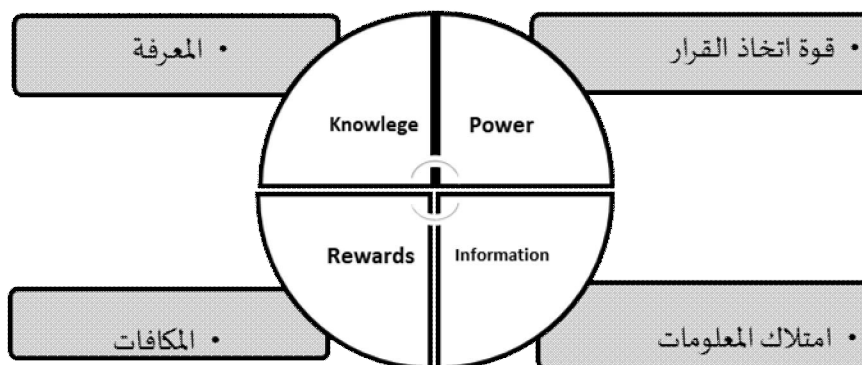
1.3.2 قوة اتخاذ القرار Power: تعني أن يكون للموظفين القدرة على اتخاذ القرارات التي تهم أدائهم وجودة حياتهم العملية. وتبلغ ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي الحد الأقصى عندما يتم إعطاء أعلى مستوى ممكن في اتخاذ القرار إلى الموظفين الذين يتعين عليهم تنفيذ القرارات.

2.3.2 امتلاك المعلومات Information: تعني المعلومات المتعلقة بكمية ونوعية مخرجات وحدة الأعمال والتكاليف والإيرادات والربحية وردود أفعال العملاء. يتمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين الذين يقومون بممارسة الإدارة بالاحتواء العالي في إنشاء نظام معلومات يزود الموظفين ببيانات في الوقت المناسب وذات صلة بعملهم الخاصة، والتي يمكنهم التأثير عليها شخصياً، والعمل على نشر الشفافية لأنها تساعد الموظفين على رؤية العلاقة بين أفعالهم وأداء المنظمة، وبالتالي تعزيز الجانب المعرفي للمشاركة.

3.3.2 المكافآت Rewards: يعني مكافأة الموظفين على بذل الجهد لتعزيز الأداء التنظيمي. تعد المكافآت مقابل الأداء عنصراً أساسياً في ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي، حيث تضمن أن يستخدم الموظفون قوتهم ومعلوماتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة.

4.3.2 المعرفة Knowledge: أو مهارات الموظفين وقدراتهم عن المعلومات، وهي البيانات التي يستخدمها الموظفون لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات. إن تحسين معرفة الموظفين يعني الالتزام بالتدريب والتطوير. تعتبر الاستثمارات التدريبية ضرورية في منظمة تمارس الإدارة بالاحتواء العالي، لأنه عندما يتخذ الموظفون قرارات مهمة في مكان العمل، فمن المهم أن تكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

الشكل رقم (2): يوضح أبعاد ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIRK



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نموذج PIRK

3. التأصيل النظري للالتزام الوظيفي

3.1. مفهوم الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين فهو من العوامل المهمة التي تعكس كفاءة وفاعلية المؤسسة، فارتفاعه مؤشر على أن مستوى أداء المؤسسة مرتفع والعكس.

وحسب (بھوطي، 2015، صفحة 46) فإن من الأوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام الوظيفي هما بورتو وسميث في سبعينات القرن الماضي بحيث يريان أنه اتصاف الموظف بالفاعلية والايجابية تجاه المؤسسة.

كما أشار كل من (Wu & Short, 1996, p. 85) الى أن: "الالتزام الوظيفي يمثل ذلك الارتباط والصلة بين الموظف والمؤسسة، والذي ينعكس على إيمان الموظف بأهداف المؤسسة وغاياتها". فالالتزام الوظيفي هو تلك المرحلة التي يصبح فيها الموظف على استعداد لبذل أقصى مجهود من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها. (زحراح و عيشاوي، 2021، صفحة 592).

ويرى (سعيد، 2022، صفحة 336) أن الالتزام الوظيفي يشير إلى مدى اقتناع الموظفين بقيم وأهداف المؤسسة ومدى شعورهم بتأثيرهم، الأمر الذي يشكل لهم الدافع نحو بذل المزيد من الجهود في العمل، وحتى القيام بأعمال تطوعية تساهم في نجاح المؤسسة وتقدمها.

فالالتزام الوظيفي يرتبط بمدى حب الموظفين لعملهم (Oluwatoyin & Adebimpe , 2022, p. 73) ، ودرجة انغماسهم فيه، وحجم المجهود والوقت الذي يخصصونه له، وإلى أي مدى يعد جانباً رئيسياً في حياتهم (حمادات، 2002، صفحة 24).

وبهذا يمكن القول بأن الالتزام الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية للموظف تجاه وظيفته ومؤسسته، تظهر من خلال سلوكياته ومشاعره، وتنعكس من خلال التزامه بتحقيق أهداف المؤسسة وبذل أقصى جهوده لنجاحها.

3.2. أهمية الالتزام الوظيفي:

للالتزام الوظيفي دور مهم في نجاح المؤسسة وضمان استمراريته وتبرز أهميته فيما يلي (حمادات، 2002):

- الربط بين الموظف والمؤسسة من خلال شعوره بالالتزام والمسؤولية تجاه عمله؛

- الدافع الذاتي للإنجاز؛

- الموظف الملتزم أقل عرضة للترك أو البحث عن فرص عمل أخرى؛

- تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة العمل؛

- بناء بيئة عمل إيجابية؛

- التأثير على سلوك الفرد ونشاطاته، مثل التحول الوظيفي والغياب... الخ؛

- تخفيض المشاكل التي تحدث بين الإدارة والعمال.

3.3. محددات الالتزام الوظيفي: للالتزام الوظيفي ثلاث محددات:

1.3.3 الالتزام العاطفي:

الالتزام العاطفي هو شعور الموظف بالانتماء إلى مكان عمله وتعلقه به، مع التفاني في عمله والرغبة في الاستمرار والبقاء فيه، وقد ينعكس في شكل أداء نشاطات إضافية. (بھوطي، 2015، صفحة 55)، وهو يدل على الإيمان القوي بأهداف المؤسسة وقيمها وقبولها.

2.3.3 الالتزام الاستمراري:

يظهر الالتزام الاستمراري من خلال علاقة الموظف بالمؤسسة وما سيتلقاه مقابل عمله كالراتب. (Hadi & Tentama, 2020, p. 149) ، كما يمثل الرغبة القوية للفرد في الاستمرار بالعمل في نفس المؤسسة، وينشأ هذا التمسك من شعوره بأن ترك العمل سيكلفه خسائر كبيرة. فكلما زاد الوقت الذي قضاه في العمل، ازداد العلاقات والصدقات القوية، إضافة إلى المزايا المادية المتراكمة مع مرور الوقت. مما يجعله يفكر أكثر قبل التخلي عن عمله. (ستي، 2017، صفحة 28).

3.3.3 الالتزام المعياري:

الالتزام المعياري هو شعور الموظف بأن لديه التزام كموظف وينتج ذلك عن الأعراف الاجتماعية (Hadi & Tentama, 2020, pp. 149-150).

وهو الالتزام بالمعايير والقيم والقناعات الداخلية التي تلزم الفرد أخلاقياً (Meyer & Parfyonova, 2010, p. 284) ، ويعكس شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المؤسسة (Yucel, McMillan, & Richard, 2014, p. 1171) . والمشارك بين هذه العناصر الثلاث هو وجود ارتباط بين الموظف والمؤسسة، والذي يقلل من احتمالية دوران الموظفين، وتختلف طبيعة هذا الارتباط، كون الموظف الذي لديه التزام عاطفي قوي نحو المؤسسة يبقى فيها لأنه يريد ذلك، بينما الذي لديه التزام استمراري قوي يبقى لأنه بحاجة إلى ذلك، في حين صاحب الالتزام المعياري القوي يشعر بأنه يجب عليه القيام بذلك (Allen & Meyer, 1990, p. 3).

4. الدراسة الميدانية لبلدية برهوم:

1.4 منهجية الدراسة الميدانية:

4.1.1 عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة من الموظفين على مستوى بلدية برهوم بالمسيلة، حيث قمنا بتوزيع 70 استبانة، استرجعنا منها 65 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

4.1.2 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات حيث تعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات، وقد تم تقسيمها إلى قسمين: الأول خاص بالبيانات الشخصية لمفردات العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، أما القسم الثاني فتضمن محورين:

المحور الأول: الإدارة بالاحتواء العالي بـ 16 عبارة.

المحور الثاني: الالتزام الوظيفي بـ 18 عبارة.

أي بمجموع 34 عبارة حول موضوع الدراسة، وللإجابة عليها تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ومناقشة النتائج تكون عند درجة فئات ردود العينة المدروسة، وفق المتوسطات الحسابية كالتالي: الفئة (من 1 إلى 1,19) درجة موافقة ضعيفة جداً، الفئة (من 1,20 إلى 2,59) درجة ضعيفة، الفئة (من 2,60 إلى 3,39) درجة موافقة متوسطة، الفئة (من 3,40 إلى 4,19) درجة موافقة عالية، الفئة (من 4,20 إلى 5) درجة موافقة عالية جداً.

4.1.3 اختبار الثبات:

للتأكد من ثبات محتوى الاستبانة، وعدم تغييرها حتى لو أعدنا استخدامها على نفس العينة وفي نفس الظروف، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كالتالي:

الجدول رقم (01): ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإدارة بالاحتواء العالي	16	0,885
البعد 1	4	0,754
البعد 2	4	0,635
البعد 3	4	0,925
البعد 4	4	0,810
المحور الثاني: الالتزام الوظيفي	18	0.922
البعد 1	6	0,861
البعد 2	6	0,807
البعد 3	6	0.718
عبارات الاستبيان ككل	34	0,926

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يظهر أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في كلا المحورين أكبر من 0,6، حيث بلغت قيمة ثبات الاستبانة (0,926)، وهي نسبة مرتفعة، أي أن الاستبانة صالحة للتحليل الاحصائي وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2. تحليل النتائج:

4.2.1. تحليل اتجاهات وآراء عينة الدراسة حول مستوى محور الإدارة بالاحتواء العالي:

يوضح الجدول الموالي استجابات وآراء أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بقياس مستوى الإدارة بالاحتواء العالي في بلدية برهوم.

الجدول رقم (02): تحليل إجابات مفردات العينة حول محور الإدارة بالاحتواء العالي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: القوة اتخاذ القرار Power	3.4885	0.82138	عالية	الأول
البعد الثاني: امتلاك المعلومات Information	3.1192	0.71139	متوسطة	الثاني
البعد الثالث: المكافآت Rewards	2.2538	1.02555	ضعيفة	الرابع
المعرفة Knowledge	2.3538	0.88376	ضعيفة	الثالث
محور الإدارة بالاحتواء العالي	2.8038	0.65939	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا من إجابات مفردات العينة على عبارات محور الإدارة بالاحتواء العالي تبين أن بلدية برهوم تمارس الإدارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIKR بدرجة متوسطة، كون أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول بلغ (2.8038)، وانحراف معياري (0.65939)، وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، كما أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (من 2,60-3,39) أي بدرجة موافقة متوسطة.

كما يظهر لنا من خلال النتائج أن بعد قوة اتخاذ القرار Power جاء في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد وبدرجة موافقة عالية فقط كان المتوسط الحساب له (3.4885) وبانحراف معياري (0.82138) بحيث كانت المتوسطات الحسابية لكل عباراته أكبر من 3، وقد عكس إيجابية العمل ضمن فريق، وكفاءة التعامل مع المشاكل الوظيفية التي تتطلب حلولاً عاجلة وفورية. أما بعد امتلاك المعلومات Information فقد حل في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، فكان المتوسط الحسابي لعباراتها (3.1192)، وبانحراف معياري (0.71139)، كما تبين أن المعلومات ذات العلاقة بالعمل تصل إلى جميع الموظفين باستخدام وسائل الاتصال المختلفة في الوقت المناسب.

أما بعدي المعرفة Knowledge والمكافآت Rewards فقد احتلتا المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، وكان المتوسط الحسابي لكل منها كان (2.3538)، و(2.2538) على الترتيب وهما يقعان ضمن الفئة (من 1,20 إلى 2,59) أي بدرجة موافقة ضعيفة، وكل عبارات البعدين حصلت على درجة موافقة ضعيفة ومتوسط حسابي أقل من 3. وقد عكسا ضعف تبني الإدارة للأفكار الجديدة لتطوير مهارات الموظفين، وضعف المكافآت التي تمنحها الإدارة على الجهود المبذولة، وقد يرجع ذلك إلى نظام الحوافز المعمول به على مستوى الجماعات المحلية، كما أن البلدية لا تمتلك إمكانيات مالية كبيرة نظراً لضعف المصادر الجبائية لديها.

3.2.2. تحليل اتجاهات وآراء عينة الدراسة حول مستوى محور الالتزام الوظيفي:

فيما يلي سنقدم العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بالالتزام الوظيفي.

الجدول رقم (03): تحليل إجابات مفردات العينة حول محور الالتزام الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد الأول: الالتزام العاطفي	3.2359	0.84414	متوسطة	الثالث
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	3.4821	0.71633	عالية	الثاني
البعد الثالث: الالتزام المعياري	3.6821	.53418	عالية	الأول
محور الالتزام الوظيفي	3.4667	0.64503	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام الوظيفي بلغ (3.4667) بانحراف معياري (0.64503)، أي أن هناك تجانس بين إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور. وهو ما يدل على وجود التزام وظيفي لدى موظفي البلدية بدرجة عالية.

أما ترتيب أبعاد الالتزام الوظيفي فقد جاء كل من بعد الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري في المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، وبمتوسط حسابي (3.6821) و (3.4821) على التوالي، أي بدرجة موافقة عالية لكليهما، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.2359) أي بدرجة موافقة متوسطة.

وقد أظهرت العبارات أن هناك إجماع مفردات العينة على أنهم يبذلون قصار جهدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، ويلتزمون بقواعد وقوانين وإجراءات العمل. كما تبين أن الموظفين على مستوى بلدية برهوم لا يشعرون بالسعادة من خلال مواصلة حياتهم المهنية في وظائفهم، وهو ما يؤديه انخفاض بعد الالتزام العاطفي لدى الموظفين، وهذا ما قد يوضح أن مناخ العمل لديهم غير ملائم بالشكل المطلوب لكي يشعروا بالانتماء أكثر إلى مكان عملهم.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة استخدمنا أسلوب الانحدار الخطي.

4. 3. 1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاحتواء العالي والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%." والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط $R = 0.459$					الخطأ المعياري للتقدير $= 0.57772$				
معامل التحديد $R^2 = 0.210$					قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.198$				
النموذج					الخطأ المعياري بيتا				
ثابت الانحدار a					قيمة T				
					معنوية T				
المتغير المستقل الإدارة بالاحتواء العالي					0.449	0.110	0.459	4.097	0.000
المتغير التابع الالتزام الوظيفي					2.209	0.315	7.005	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل "الإدارة بالاحتواء العالي" والمتغير التابع "الالتزام الوظيفي"، حيث قيمة T بلغت (4.097) بمستوى دلالة (0,000) وهو دال إحصائيا كونه أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R بين ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي والالتزام التنظيمي قدر بـ (0.459) أي ما يعادل نسبة (45,9%)، بمعنى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل التحديد R^2 فبلغت (0,21)، ويشير إلى أن 21% من التباين الحاصل في الالتزام الوظيفي، يمكن أن يفسرها المتغير المستقل (الإدارة بالاحتواء العالي)، وأن الباقي 79% ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.57772) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $B = 0.449$ ، أي أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فأى زيادة في ممارسة المتغير المستقل (الإدارة بالاحتواء العالي) بمقدار درجة واحدة تقابلها ارتفاع في مستوى الالتزام الوظيفي بمقدار (0.449). وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى وجود دور وتأثير للمتغير المستقل المتمثل في الإدارة بالاحتواء العالي على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام الوظيفي.

وهذا ما يوضح لنا صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاحتواء العالي والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%"

ومعادلة الانحدار تكون كالتالي:

$$Y = 2,209 + 0,449 X$$

بحيث: Y يمثل المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، و X يمثل المتغير المستقل (الإدارة بالاحتواء العالي)

4.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%".

جدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط $R = 0.605$			الخطأ المعياري للتقدير $= 0.51762$		
معامل التحديد $R^2 = 0.366$			قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.356$		
النموذج	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.809	0.282		6.411	0.000
بعد قوة اتخاذ القرار	0.475	0.079	0.605	6.032	0.000
المتغير التابع الالتزام الوظيفي					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار يظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (قوة اتخاذ القرار) على المتغير التابع "الالتزام الوظيفي"، حيث قيمة T بلغت (6.032) بمستوى دلالة (0,000) أي أنه دال إحصائياً.

كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R بين تفعيل بعد امتلاك المعلومات والالتزام الوظيفي قدر بـ (0.605) أي ما يعادل نسبة 60,5%، بمعنى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل التحديد R^2 فبلغت (0.366)، ويشير إلى أن (36.6 %) من التباين الحاصل في الالتزام الوظيفي يفسره بعد (قوة اتخاذ القرار)، وأن الباقي (63.4 %) ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن زيادة في ممارسات قوة اتخاذ القرار بدرجة واحدة سيزيد من الالتزام الوظيفي بمقدار (0.475).

وبهذا نستنتج صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى

الدلالة 5%

ومعادلة الانحدار تكون كالتالي:

$$Y = 1.809 + 0.475X_1$$

بحيث: Y يمثل المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، و X_1 يمثل بعد (قوة اتخاذ القرار).

4.3.3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعلومات والالتزام الوظيفي من

وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%"، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم(06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط $R = 0.567$					الخطأ المعياري للتقدير $= 0.53559$	
معامل التحديد $R^2 = 0.321$					قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.311$	
النموذج	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة T	معنوية T	
ثابت الانحدار a	1.863	0.301		6.191	0.000	
بعد امتلاك المعلومات	0.514	0.094	0.567	5.462	0.000	
المتغير التابع الالتزام الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج تحليل الانحدار يظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها تبادل امتلاك المعلومات "على المتغير التابع" الالتزام الوظيفي"، حيث قيمة T بلغت (5,562) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05. كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R بين تفعيل بعد (امتلاك المعلومات) والالتزام الوظيفي قدر بـ (0.567) أي ما يعادل نسبة 56,7%، بمعنى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين. أما قيمة معامل التحديد R^2 فبلغت (0.321)، ويشير إلى أن (32.1%) من التباين الحاصل في الالتزام الوظيفي يفسره بعد (امتلاك المعلومات)، وأن الباقي (67.9%) ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن زيادة في ممارسات امتلاك المعرفة بدرجة واحدة سيزيد من الالتزام الوظيفي بمقدار (0.514). وبهذا نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعلومات والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5% ومعادلة الانحدار تكون كالتالي:

$$Y = 1.863 + 0.514X_2$$

بحيث: Y يمثل المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، و X_2 يمثل بعد (امتلاك المعلومات).

4.3.4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

جدول رقم(07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط $R = 0.065$					الخطأ المعياري للتقدير $= 0.64874$	
معامل التحديد $R^2 = 0.004$					قيمة معامل التحديد المعدل $= -0.012$	
النموذج	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة T	معنوية T	
ثابت الانحدار a	3.374	0.196		17.254	0.000	
بعد المكافآت	0.041	0.079	0.065	0.521	0.604	
المتغير التابع الالتزام الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر أن قيمة T بلغت 0.521 بمستوى دلالة (0.604) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن التأثير غير دال إحصائياً، بمعنى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد المكافآت على المتغير التابع "الالتزام الوظيفي".

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية الصفرية بحيث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

4.3.5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%".

جدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط $R = 0.274$					الخطأ المعياري للتقدير $= 0.62522$	
معامل التحديد $R^2 = 0.075$					قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.060$	
النموذج	B	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة T	معنوية T	
ثابت الانحدار a	2.996	0.222		13.486	0.000	
بعد المعرفة	0.200	0.088	0.274	2.263	0.027	

المتغير التابع الالتزام الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول يظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد (المعرفة) على المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، حيث قيمة T بلغت (2.263) بمستوى دلالة (0.027) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

كما يظهر أن قيمة معامل الارتباط R بين تفعيل بعد (المعرفة) والالتزام الوظيفي قدر بـ (0.274) أي ما يعادل نسبة 27,4%، بمعنى وجود علاقة ارتباط طردية لكن ضعيفة بين المتغيرين.

أما قيمة معامل التحديد R^2 فبلغت (0.075)، ويشير إلى أن (7.5%) من التباين الحاصل في الالتزام الوظيفي يفسره بعد (المعرفة)، وأن الباقي (92.5%) ترجع إلى عوامل أخرى، كما أن زيادة في ممارسات المعرفة بدرجة واحدة سيزيد من الالتزام الوظيفي بمقدار (0.200).

وبهذا نستنتج صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

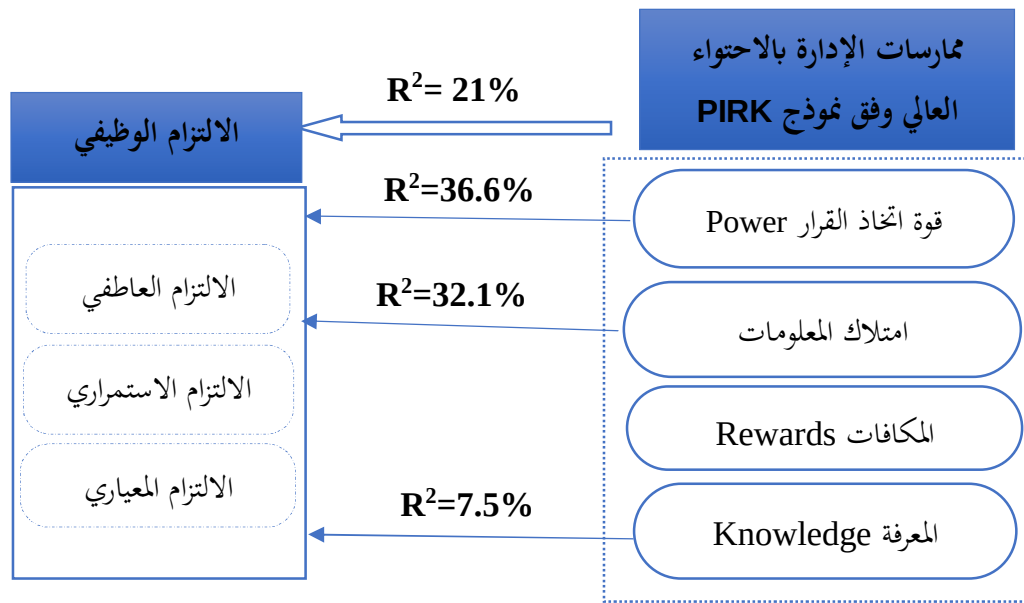
ومعادلة الانحدار تكون كالتالي:

$$Y = 2.996 + 0.200 X_4$$

بحيث: Y يمثل المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، و X_4 يمثل بعد (المعرفة).

وفيما يلي النموذج الميداني للدراسة:

الشكل رقم (3): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال النموذج نلاحظ أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تفسر ما نسبته 21% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الوظيفي، بينما بعدي قوة اتخاذ القرار وامتلاك المعلومات فيفسران على التوالي 36,6%، 32,1%، من التغيرات الحاصلة في الالتزام الوظيفي، بينما بعد المعرفة فيفسر فقط 7,5% من تلك التغيرات.

وبالرغم من أن الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ببعدي المكافآت لم تكن دالة إحصائياً، إلا أن الأبعاد مجتمعة تؤثر في زيادة الالتزام الوظيفي، وقد يرجع انخفاض التأثير وكذلك العلاقة بين بعد المكافآت والالتزام الوظيفي ($R=0.065$)، إلى كون هذا البعد ضعيف في المؤسسة محل الدراسة فقد كان متوسطه الحسابي (2.2538)، ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة فهي ليست مؤسسة ربحية. والجماعات المحلية لها طابع خاص، وإيراداتها الجبائية منخفضة، ولا يوجد بها نظام حوافز مادية خاص بها، ولكن هذا لا يمنع إمكانية تفعيل التحفيز المعنوي.

5. خاتمة:

الإدارة بالاحتواء العالي هي أسلوب إداري فعال لزيادة الالتزام الوظيفي، وتحسين أداء الموظفين، من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتمكينية وتحفيزية للموظفين، مما يعزز انتماءهم وولائهم للمنظمة. كما أن ممارسات أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي كالمشاركة في اتخاذ القرار، وامتلاك المعلومات والمعرفة والتحفيز، تسهم في تحقيق مستويات عالية من الالتزام الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وبالتالي على أداء المنظمة ككل، فالإدارة بالاحتواء العالي تمثل استراتيجية إدارية فعالة لتحقيق مستويات عالية من الالتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمنظمة ككل.

خلصنا من خلال دراستنا الميدانية إلى النتائج التالية:

5.1. النتائج:

بلدية برهوم تمارس الإدارة بالاحتواء العالي بدرجة متوسطة، حيث أن بعد قوة اتخاذ القرار يمارس بدرجة عالية، يليه بعد

امتلاك المعلومات بدرجة متوسطة، ثم بعد المعرفة وبعد المكافآت على التوالي بدرجة ضعيفة؛

- ✚ محور الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في بلدية برهوم كان بدرجة عالية، بحيث كان بعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى تلاه بعد الالتزام الاستمراري بدرجة عالية لكليهما، وفي الأخير الالتزام العاطفي بدرجة ضعيفة؛
- ✚ قبول الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاحتواء العالي والالتزام الوظيفي؛
- ✚ قبول الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؛
- ✚ قبول الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعلومات والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؛
- ✚ رفض الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%؛
- ✚ قبول الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم عند مستوى الدلالة 5%.

5.2. الاقتراحات:

- ✚ انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:
- ✚ من الضروري تفعيل وتعزيز ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي.
- ✚ لا بد من تعزيز بعد المكافآت من خلال منح مكافآت مساوية للجهد المبذول، والاعتراف بالجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين، وتبني معايير موضوعية في تحديد المكافآت، وتقديم التحفيز المعنوي لموظفيها.
- ✚ تبني أفكار جديدة لتطوير مهارات الموظفين، وكذا تكوينهم وتدريبهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك، وتطبيق أساليب مبتكرة لتحسين العمل.
- ✚ تعزيز بعد الالتزام العاطفي من خلال توفير مناخ عمل مشجع وملائم.

6. المراجع

1. Alison M. Konrad). April, 2006. (ENGAGING EMPLOYEES THROUGH HIGH-INVOLVEMENT WORK PRACTICES من ivey business journal: <https://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices>
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
3. Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment in Reflecting Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(8), 148-156.
4. Jonathan Law. (2016). *A dictionary of business and management*. New York: : Oxford University Press.
5. M. A. Huselid و B. L. Rau. (1997). The determinants of high performance work systems: crosssectional and longitudinal analyses. *Academy of Management Annual Meetings*.
6. Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

7. Oluwatoyin , G. B., & Adebimpe , A. A. (2022). Financial Rewards and Job Commitment Among Public Secondary School Teachers in Ogun State, Nigeria. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 15, 72-81.
8. S. Barraud Guerrero- و Didier, V .(2004) .High-involvement practices and performance of French firms .*The International Journal of Human Resource Management*.1423-1408 الصفحات ،
9. Stephen Wood و Ogbonnaya, Chidiebere .(2016) .High Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*.
10. Vivian Wu و Paula M Short) .MAR 1, 1996 .(The Relationship of Empowerment to Teacher Job Commitment and Job Satisfaction) .Wis Milwaukee (المحرر) *Journal of Instructional Psychology* ، 85 ، 23.
11. Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.
12. الدعيمي علاء فرحان، و السعدون زيتون نعمة. (2019). الإدارة بالاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. *جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية*.
13. الغالي، طاهر محسن منصور، و المنصوري، محمود شاكور عاشور. (2016). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. *مجلة الادارة والاقتصاد*.
14. خالد زحراح، و وهيبه عيشاوي. (2021). بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز الأغواط. *مجلة دراسات وأبحاث*، 13(1)، 581-590.
15. خديجة بھوطي. (2015). البيئة الداخلية للعمل وأثرها على الالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة أحمد دراية -أدرار، الجزائر.
16. خليل شرقي. (2021). الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي. *مجلة الباحث*، الصفحات 285-301.
17. سيد أحمد ستي. (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة. أطروحة دكتوراه. جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، الجزائر.
18. محمد حسن محمد حمادات. (2002). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. هيثم سعيد مسلم بيت سعيد. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي. *المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 227-353.