

العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي
"دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر
العربية"

إعداد

أ.د. منى سامى محمود مصطفى	زينب محمد السيد عبدالقادر
رئيس قسم إدارة الأعمال	باحثة ماجستير
كلية التجارة – جامعة المنصورة	كلية التجارة – جامعة المنصورة

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، حيث بلغ حجم المجتمع ١٢٤٠٠ عاملاً وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ ٣٧٣ مفردة عند نسبة خطأ $\pm 5\%$ ومستوى ثقة ٩٥٪ ، ونسبة توافر خصائص المجتمع 50٪ وقد تم أخذ عينة طبقية من مجتمع البحث ، وتم قياس المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) من خلال الأبعاد التالية (التوظيف ، مشاركة المعلومات ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، التعويضات والمزايا ، المشاركة والاستقلالية ، تصميم الوظيفة) ، أما المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) فقد تم تبني الأبعاد التالية : (الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري) وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :

إدارة الاحتواء العالي ، الالتزام التنظيمي.

Abstract :

This study was aimed at identifying the relationship between the management of high containment and organizational commitment to apply to workers in the food industry sector in the Arab Republic of Egypt. The size of the society was 12,400 workers. The sample size of 373 individuals was determined at an error rate of $\pm 5\%$ and a confidence level of 95%, the availability of community characteristics of 50% , A class sample was taken from the research community, and the independent variable was measured. (High containment management) through the following dimensions (Staffing, information sharing, training and development, performance evaluation, compensation and benefits, participation and independence, job design) The subordinate variable (organizational commitment) has been adopted with the following dimensions: (Emotional obligation, continuous obligation, normative obligation) The results of this study found a positive and moral correlation between high containment management and organizational commitment.

تمهيد:

برزت إدارة الاحتواء العالي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المنظمة والإنتاجية وسلوكيات الموظفين. ومن المتوقع أن تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم على العمل بمزيد من الفعالية والكفاءة، من خلال تمكين الموظفين وتحفيزهم وتدريبهم للاهتمام بأدوارهم ومسؤولياتهم في الرتب العليا (السيد، ٢٠٢٣).

حيث يُمنح الموظفون الاستقلالية في عملهم وفرصة المشاركة في صنع القرار من قبل إدارة الاحتواء العالي بالمنظمة. كما تُمنح لهم فرصة التعلم من الآخرين وتطبيق مهاراتهم بشكل فعال، مما يلهمهم ويمنحهم التدريب على مهارات وظيفية ومهام محددة (Peutere et al., 2022).

وفي العقود الأخيرة، أولت الإدارة اهتماماً واضحاً للالتزام التنظيمي فيما يتعلق بفعالية المنظمة ومستوى خدمتها. والأفراد الذين يكرسون أنفسهم لمنظماتهم يمثلون مصدر قوة يساعد على بقاء المنظمة وقدرتها التنافسية ضد المنظمات الأخرى فالالتزام التنظيمي هو انعكاس لتوجه الفرد نحو المنظمة ويشمل رغبة قوية في البقاء عضواً في المنظمة والالتزام ببذل جهود عمل إضافية (عشاوي، بلعما، ٢٠٢٣).

وأيضاً يتوقف نجاح هذه الشركات على قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من خلال تقديم حوافز مختلفة مثل المكافآت وزيادة الأجور. ولكي تنجح هذه الشركات، من الضروري الحفاظ على مستويات عالية من الالتزام التنظيمي. يمكن استخدام العلاقة بين إدارة المنظمة والموظفين لتوضيح الالتزام التنظيمي نظراً لأن الموظفين لديهم مجموعة متنوعة من المسؤوليات التي تؤثر على كيفية تصرفهم في العمل، بما في ذلك الولاء للشركة ووظائفهم وزملائهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف المتفاني هو الشخص الذي يبقى مع الشركة بغض النظر عن كيفية تأثير منصبه على الشركة أو وظيفته، ومواكبة عمله، والاعتناء بموارد الشركة، ويعمل باستمرار لتحقيق أهدافها (Al-Romeedy, 2017).

كما يعد قطاع الصناعات الغذائية من أهم القطاعات الصناعية في مصر ويأتي في مقدمة التصنيف بين القطاعات الصناعية المصرية، حيث يساهم القطاع بنسبة ١٤% من إجمالي الصادرات غير البترولية مما يضعه في المرتبة الثالثة بين القطاعات الصناعية المختلفة، وهو من القطاعات التي تعتمد عليها مصر لزيادة القدرة التنافسية للمنتجات المصرية في الأسواق الدولية، ويتضح ذلك من خلال

الزيادة الملحوظة في الطلب العالمي على الأسواق المصرية وزيادة اهتمام العديد من الدول باستيراد المنتجات الغذائية من مصر.^١

ومما سبق تسعى الباحثتان لدراسة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

أولاً : الإطار النظري :

تناول هذا البحث متغيرين يتمثل الأول منهما في إدارة الاحتواء العالي ، أما المتغير الثاني فيتمثل في الالتزام التنظيمي ، وسيتم بإيجاز عرض مفهوم كل متغير وأبعاده الأساسية ، والدراسات السابقة الخاصة بتلك المتغيرات وذلك على النحو التالي :

١ . المتغير المستقل : إدارة الاحتواء العالي :

أ- مفهوم إدارة الاحتواء العالي : تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم إدارة الاحتواء العالي ، وذلك على النحو التالي:

وصفت دراسة (Cahyadi et al (2022 أنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة إلهام وتعزيز كفاءات العمال وتوجيه مساعيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وجاء في دراسة (Al-Afandy and Al-Ali (2023 أن إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة من العمليات الإدارية الحديثة التي تتميز بالاستمرارية، بهدف زيادة معدلات الأداء والولاء الوظيفي للأفراد العاملين، مما يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة والحفاظ على مركزها وتنمية مواردها.

يعرفها غانم، طالب (٢٠٢٤) على أنها نظام ممارسات لإدارة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة الحافز والالتزام والتمكين داخل المنظمة. وسيساعد ذلك المنظمة على تحقيق أداء رفيع ونجاح طويل الأجل، وذلك من خلال المشاركة النشطة للموظفين، وزيادة الاستقلالية وتبادل المعلومات، والمكافآت، وزيادة المعرفة، وزيادة التفاني، والاهتمام بالمنظمة وأهدافها.

^١مركز تحديث الصناعة <https://www.imc-egypt.org/ar/sectors-ar/item/32-food-ar.html>

ب- أبعاد إدارة الاحتواء العالي :

وفقاً لمراجعة الدراسات السابقة وجد أن معظم الدراسات تناولت أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات كما في الجدول رقم (١) :

جدول (١) أبعاد إدارة الاحتواء

م	الأبعاد	الدراسة
١	قوة اتخاذ القرار ، مشاركة المعلومات ، المشاركة في العوائد ، مشاركة المعرفة	(Ismail and Warrak, 2020)
٢	ممارسات التدريب والتطوير ، التعويضات والمزايا ، التكامل الوظيفي ، فرق العمل	(Abdulla, 2023)
٣	قوة اتخاذ القرار ، مشاركة المعلومات ، المشاركة في العوائد ، مشاركة المعرفة	(Mehmood et al. 2022)
٤	قوة اتخاذ القرار ، مشاركة المعلومات ، المشاركة في العوائد ، مشاركة المعرفة	(Boxall and Huo, 2022)
٥	التوظيف ، مشاركة المعلومات ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، التعويضات والمزايا ، المشاركة والاستقلالية ، تصميم الوظيفة	(Jiang et.al., 2021)
٦	ممارسات التدريب والتطوير ، التعويضات والمزايا ، مشاركة المعلومات ، التمكين	(غانم، طالب، ٢٠٢٤)
٧	ممارسات التدريب والتطوير ، التعويضات والمزايا ، التوظيف ، تقييم الأداء ، المشاركة والاستقلالية	(foesenek, 2013)
٨	ممارسات التدريب والتطوير ، التعويضات والمزايا ، مشاركة المعلومات ، التمكين	(Le and Le ,2023)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة المشار إليها في جدول (١).

وفي ضوء الجدول (١) تبنت الباحثان أبعاد إدارة الاحتواء العالي التي حددتها دراسة (Jiang et.al., 2021) وهي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) لكثرة تكرارها وباعتبارها الأكثر ملائمة لمجال الدراسة ، ويمكن توضيحها كالآتي:

التدريب والتطوير Training and Development

يعرف التدريب بأنه برامج توفر للموظفين فرصاً لاكتساب كفاءات جديدة، وتطوير المهارات الموجودة، والبقاء على اطلاع دائم بكل ما هو جديد، ولا تعزز هذه البرامج أداء الموظفين الفرديين فحسب، بل تساهم أيضاً في الأداء الجماعي للفرق والمنظمة ككل (Kumar and Rao, 2023) . ويشير التطوير إلى الفرص التعليمية التي تعزز نمو الموظفين. ولا يكون التركيز الرئيسي للتطوير على بناء القدرات فقط. بل إنه يساعد أصحاب العمل في المستويات العليا من خلال توفير معلومات ومواقف واسعة النطاق ويهدف إلى تطوير معارف ومهارات الموظف من أجل القيام بعمل معين فعندما يتعلق الأمر بتحقيق أهداف الشركة مع إرضاء مصالح موظفيها ومساهمتها، يصبح التدريب أمر بالغ الأهمية لذلك يركز التدريب في الوقت الحاضر بشكل أكبر على المهام الحالية والمهارات المحددة والكفاءات التي يحتاجها الموظفون للقيام بواجباتهم على الفور، مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات والأداء العام في الشركة (Sultana, 2024).

التعويضات والمزايا Compensation and Benefits

يشار إلى كل ما يتلقاه الموظف مقابل عمله أو خدماته المقدمة إلى الشركة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، في أشكال ملموسة أو غير ملموسة، على أنه تعويض مما يجعله أكثر حماساً للقيام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه عندما يتلقى راتبه. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد الموظف أن قادته يمنحونه التقدير الذي يستحقه (Insani et al., 2024). يعد دفع التعويضات أمراً ضرورياً للشركة لأنه يؤكد لهم أنهم يشعرون بالتقدير لجهودهم، مما يعزز الحافز والإنتاج (Awoitau and Khotimah, 2024) .

مشاركة المعلومات Information Sharing

مشاركة المعلومات نشاط أساسي في المنظمة لأن الموارد المعرفية للأفراد لن تستخدم بالكامل إذا لم يكن هناك تبادل كاف للمعلومات فيما بين الموظفين. لذلك يرتبط تشارك المعلومات بتقييم أداء الفريق والفرد (Jankelová et al., 2024).

ويعرف (Hoogetboom and Wilderom, 2020) مشاركة المعلومات بأنه وسيلة تتيح للجماعة التواصل وتبادل المعرفة والمعلومات القائمة مع بعضهم البعض من أجل تحسين الفهم وتعزيز التعاون وإصدار أحكام صحيحة.

تصميم الوظيفة Job Design

يُنظر إلى تصميم الوظيفة على أنه استراتيجية تشجع الموظفين، وتزيد من مستوى تفانيهم، وتساعد على ملاحظة الأشياء على نطاق أوسع. ومن الاستراتيجيات المفيدة الذي يشتمل عليها تحسين وتوسيع التوظيف (Azam, 2022).
وتم وصف تصميم الوظيفة على أنه هو الأسلوب الذي يتم به ترتيب الأعمال وتنظيمها وتجربتها ثم تنفيذها. (Loghmani et al., 2024).

التوظيف Staffing

تعزز عملية التوظيف الجيدة للإدارة تنمية قدرات الموظفين وتخفيض معدلات الدوران بالإضافة إلى تحسين أداء المنظمة (Nanor et al., 2022).
ويتكون التوظيف من عدة مراحل، بما في ذلك تحديد المتقدمين المحتملين، وجذب المرشحين المؤهلين، وإدارة طلبات التقديم، وتيسير التواصل معهم. التوظيف هو عملية تتطلب الكثير من العمالة ومكلفة وتعتمد بشكل أساسي على التفاعلات وجهًا لوجه والمنهجيات الورقية التقليدية (أباطة والطوبجي، ٢٠٢٤).

تقييم الأداء Performance Appraisal

تستخدم أي شركة تقييمًا منهجيًا يُعرف بتقييم الأداء، وهو عملية تقييم وتسجيل تقدم الموظف نحو الأهداف المحددة، لقياس مدى جودة عمل الموظف. وتعتقد أي منظمة أن أداة تقييم أداء الموظفين ضرورية ويمكن استخدامها لتحسين الموارد البشرية (Hamidi, 2023).
نظام تقييم الأداء هو أداة أساسية لتقييم مستوى كفاءة الموظفين لإنشاء برامج تدريب مناسبة وفقاً للأداء الموجود لتحسين نقاط الضعف فيه. وهو ضروري لجميع المنظمات، ويزيد من قيمة أداء الموظفين الأكفاء، يعزز الاتصال بين الإدارة والموظفين (Khalil and Abdelaziz, 2024).

المشاركة والاستقلالية Participation and Autonomy

توصف مشاركة الموظفين بأنها عبارة عن وسيلة لتمكينهم من المناصب حتى يتمكنوا من بذل جهودهم لتحسين الأداء عن طريق العمل بإبداع وابتكار لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها والالتزام بقيمتها (Ijeoma, 2020).

ومشاركة الموظفين تجعلهم مخلصين وسعداء داخل المنظمة. السعادة الوظيفية تؤدي إلى نتائج إيجابية في مكان العمل. غالبًا ما تعطي المنظمات الأولوية لسعادة الموظفين ورفاهيتهم، حيث أن الموظفين المشاركين أكثر التزامًا بوظائفهم، لذلك تعد مشاركة الموظفين عاملاً حاسماً يجب مراعاته عند قياس سعادة الموظف (Hafeez et al., 2024).

٢. المتغير التابع : الالتزام التنظيمي :

أ - مفهوم الالتزام التنظيمي: تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

يرى (Gemedu et al (2023 أن الالتزام التنظيمي هو درجة تبني الموظفين للأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها بسبب مستوى ارتباطهم بالشركة. ويمكن تحديده من خلال مؤشرات الثلاثة: الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والاستمرار.

ويعرفه (Klein et al (2025 بأنه رابطة نفسية إرادية تعكس التفاني والمسؤولية تجاه هدف معين.

ب - أبعاد الالتزام التنظيمي : يوجد اتفاق بين أغلب الدراسات السابقة على أبعاد الالتزام التنظيمي وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)

(Hadi and Tentama, 2020 ;Loan, 2020; Yao and Wei, 2019; Ahad et al., 2021; Fosuaa and Junior,2021; Odoh,2021; Wahyudi,et.al.,2022; Sungu,et.al,2019; Rahman et al., 2016 (Meyer and Allen,2004).

(السمان، البكدلي، ٢٠٢٣؛ ساكر، ٢٠٢٢؛ بن مرزوق، شريحي، ٢٠٢٤؛ الأسرج، الرميدي، ٢٠٢٣؛ العازمي، ٢٠٢٤؛ دخاخرة، قدور، ٢٠٢١؛ طبال، شتوان، ٢٠٢٢). ويمكن توضيحها كالآتي:

١ - الالتزام العاطفي Affective Commitment

ويعبر الالتزام العاطفي عن مستوى التعلق أو الولاء الذي يتمتع به الموظفون للشركة (Ikyanyon and Agber, 2020).

يشير إلى ارتباط الفرد بمنظمته ورغبته في البقاء بها والعمل على تحقيق أهدافها (Alghusin and Al-Ajlouni, 2020).

٢ - الالتزام المعياري Normative Commitment

إحساس الفرد بواجبه لمواصلة العمل في المنظمة بطريقة أخلاقية نظراً لأن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من الالتزام يعتقدون أنه يجب عليهم البقاء مع المنظمة (Karoso et al., 2022). كما يشير الالتزام المعياري إلى مشاركة الموظفين في الشركة وواجبهم في العمل هناك بما يتماشى مع المبادئ والمثل الأخلاقية التي تحفزهم على البقاء مع الشركة (السميري، ٢٠٢٣).

٣ - الالتزام الاستمراري Continuance Commitment

يعبر عن عدم مغادرة الموظف للمنظمة حتى لا يفقد المميزات الشخصية مثل المعاشات التقاعدية والأقدمية والمركز الاجتماعي والوصول إلى الشبكة الاجتماعية التي تربطه بالمنظمة (Shurbagi, 2014).

كما يشير إلى مدى شعور الموظفين بالالتزام تجاه منظماتهم نتيجة تحملهم للتكاليف المرتبطة بالمغادرة (Murphy, 2013).

أ - الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي:

- دراسة (Nazir et al (2022) والتي أجريت لتحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على متطلبات الوظيفة ومتغيرات الاحتراق الوظيفي في أحد البنوك الباكستانية. وكشفت النتائج أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها تأثير إيجابي على متطلبات الوظيفة، في حين أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها تأثير سلبي وهام على متغيرات الاحتراق الوظيفي.
- هدفت دراسة (Elorza et al (2022) لتحديد تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين في السياق الصناعي الإسباني وتطبيقها على الشركات الصناعية الإسبانية (الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل رئيسي). وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة

الاحتواء العالي كان لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي للموظفين في الشركات المدروسة، كما أن هذه الممارسات كان لها أثر كبير على رفاهية الموظفين في الشركات المدروسة.

- ركزت دراسة (Gu et al (2023) على فهم تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مرونة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي من خلال التطبيق على (٢٠٦) مصنع صيني. وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين تلعب الدور الأقوى في زيادة مرونة الموردين والعملاء والمرونة الداخلية، علاوة على ذلك، فإن مهارات الموظفين تعزز المرونة الداخلية للعملاء فقط ولكن ليس لها تأثير كبير على مرونة الموردين، على العكس من ذلك، لا تؤثر حوافز الموظفين على مرونة اللجنة. كما توصلت الدراسة إلى أن المرونة الداخلية ومرونة العملاء لهما تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي، في حين أن مرونة الموردين ليس لها تأثير كبير.

- وأشارت دراسة (Dorta-Afonso et al (2023) إلى الكشف عن الدور الوسيط للإرهاق الوظيفي في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي للموظفين من خلال تطبيقه على موظفي فندق الكناري الأخضر في إسبانيا. ووجد تأثيراً مباشراً إيجابياً لإدارة الاحتواء العالي على الرضا الوظيفي وتأثيراً غير مباشر من خلال الحد من الاحتراق الوظيفي.

- سعت دراسة العنزي ٢٠٢٤ إلى تحديد دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الكويتية. حيث تم سحب عينة قوامها (٣٧٢) مفردة وأظهرت النتائج أنه يوجد تفاوت في إدراكات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ووجد أن هناك علاقة عكسية معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء عالية الأداء وظاهرة الاحتراق الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة .

- في حين هدفت دراسة غانم، طالب (٢٠٢٤) إلى التعرف على دور العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة الصينية للأنابيب النفطية (CPP) محافظة البصرة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بأبعاد العقلية الإستراتيجية للقائد لأنها سوف تتيح لهم تحقيق النجاح والإبداع في ازدهار ونمو المنظمة في ظل بيئة تنافسية شديدة.

ب- الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي:

- هدفت دراسة (Straatmann et al (2020) إلى التعرف على أثر ملائمة الفرد الوظيفة وملائمة الفرد المنظمة على الالتزام التنظيمي، ودور الرضا الوظيفي والهوية التنظيمية كمتغيرين وسيطين في هذه العلاقة حيث أنه قد تم استخدام استطلاع عبر الإنترنت لعينة مكونة من (٤٣٢) فرداً يعملون بفرع إحدى المنظمات الأمريكية التي تعمل في ألمانيا، وانتهت إلى أن ملائمة الفرد الوظيفة وملائمة الفرد المنظمة ترتبطان بشكل إيجابي بالأبعاد الفرعية للالتزام التنظيمي، توصلت إلى أن الأشكال المختلفة من الملائمة تعمل بطرق مختلفة التأثير على جوانب التنظيم فملائمة الفرد المنظمة أكثر من ملائمة الفرد الوظيفة في التأثير على الالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي يتوسطان بشكل كامل آثار الملائمة على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- في حين هدفت دراسة (مصطفى، ٢٠٢١) إلى اختبار أثر الحوكمة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد على تميز الأداء بوصفه متغير تابع واختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي لدى الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٩٨) وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي كذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، وعلاقة معنوية مباشرة بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الجامعي ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة باختلاف السن، وكذلك توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة وفقاً لنوع الكلية وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة البحث باختلاف النوع ،بالإضافة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الحوكمة وتميز الأداء الجامعي.
- وأشارت دراسة (Ahad et al (2021) إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات العمل والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي لدى معلمي الكليات المهنية في ماليزيا حيث شملت هذه الدراسة (٢٦٣) فرداً من معلمي الكليات المهنية في جميع أنحاء ماليزيا، وأظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين اتجاهات العمل والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي، ولذلك يمكن استخدام هذه الدراسة كدليل للمعنيين بإدارة الكليات المهنية والمعلمين.

- وأجريت دراسة بولويقة، زعباط (٢٠٢٣) لمعرفة دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مستوى القيادة الخادمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة طبق على عينة عشوائية بسيطة تتكون من ١٥٠ موظف اداري، كانت أهم نتائج الدراسة هي توافر أبعاد القيادة الخادمة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، للقيادة الخادمة دور إيجابي في زيادة الالتزام التنظيمي فكلما زادت القيادة الخادمة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي.

ج- الدراسات التي جمعت بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي:

- هدفت دراسة منصور، عاشور (٢٠١٦) إلى الكشف عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، اتبعت هذه الدراسة المنهج الاستنباطي كمنهج للبحث، إذ شمل مجتمع الدراسة العاملين في هيئة شركة نفط الجنوب وكان حجم عينة الدراسة (٤٥٣) موظف، أظهرت نتائج التأثير المباشر وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة الاحتواء العالي فأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين (التدريب المعمق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات) والدعم التنظيمي المدرك، وأظهرت أيضاً وجود تأثير معنوي وإيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بإعادة النظر بعمليات التوظيف الحالية في الشركة المبحوثة.

- في حين هدفت دراسة Abdullah (2023) إلى اختبار العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في (التكامل الوظيفي، التدريب، الدافعية، وتبادل المعلومات، وفرق العمل)، وتم اعتماد أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، حيث تم اختيار معهد التدريب البترولي ميداناً للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم إعدادها لهذا الغرض، وقد مثل مجتمع البحث عدد من العاملين بلغ

(٣٨) فرداً، تمثل عينة البحث، وخلص البحث إلى أن إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل كبير على تعزيز مشاعر الالتزام التنظيمي.

- بينما أجريت دراسة (Al-Momani (2023 إلى تحديد مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، مدى التزام العاملين في قطاع الكهرباء، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التدريب، المشاركة في العمل، الدعم التكنولوجي، الحوافز والتعويضات) لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركة كهرباء إريد.

- التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث، وجدت الباحثتان فيما يتعلق بالمتغير الأول (إدارة الاحتواء العالي) أنه تم ربطه بمتغيرات أخرى مثل: (الاحترق الوظيفي، الأداء التنظيمي، مرونة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، الرضا الوظيفي، دور العقلية الاستراتيجية للقائد).

وفيما يتعلق بالمتغير الثاني (الالتزام التنظيمي) أنه تم ربطه بمتغيرات أخرى مثل: (ملائمة الفرد الوظيفة وملائمة الفرد المنظمة، الرضا الوظيفي والهوية التنظيمية، تميز الأداء، الحوكمة، اتجاهات العمل، الذكاء العاطفي القيادة الخادمة).

وفيما يتعلق بالدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي)، وفي حدود علم الباحثتان تبين أن هناك دراسات جمعت بين المتغير الأول (إدارة الاحتواء العالي) والمتغير الثاني (الالتزام التنظيمي) ولكن في بيئة غير البيئة المصرية وباستخدام أبعاد غير الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية وباختلاف مجال التطبيق المستخدم، لذلك تسعى الدراسة الحالية من خلال البحث والتحليل إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، في محاولة لسد أو تقليل الفجوة البحثية في هذا المجال .

ثالثاً : مشكلة الدراسة :

أ- الجانب الأكاديمي : بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث، في حدود علم الباحثتان تبين أن هناك فجوة بحثية تتمثل في أنه لم تتناول الدراسات السابقة العربية العلاقة

المباشرة بين إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) خاصة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية ولذلك تأتي هذه الدراسة لتتناول هذه المتغيرات من زاوية جديدة وفي مجال تطبيق هام، وهو ما يضيف قيمة للدراسة ويعتبر إضافة علمية مهمة وهو ما يمثل مشكلة الدراسة من الجانب الأكاديمي.

ب- الجانب التطبيقي : لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قدرها (٣٠) مفردة من العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية في الفترة من ٢٤/١٢/٢٠٢٣ إلى ٢٦/١٢/٢٠٢٣ من أجل التعرف على المشكلة في المجال التطبيقي ومعرفة مدى توفر أبعاد إدارة الاحتواء العالي وتوفر أبعاد الالتزام التنظيمي، وطرحت الباحثتان مجموعة من الأسئلة تهتم بإدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.

وقد كشفت هذه الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

١. وجود تفاوت بين العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية ، من حيث درجة ممارسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي ، فقد أعرب بعض العاملين الذين تم الاستبيان عنهم أنهم يمتلكون الحرية الكافية للتعبير عن آرائهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا، بينما يرى البعض عكس ذلك ، كما يرى البعض أنه لا تتاح لهم حرية المشاركة في صنع القرار، وغالباً لا تهتم الإدارة بتقييم الأداء وربط المكافآت من خلال العمل كما تبين أن أحيانا لا يقدم بعض الموظفين لزملائهم الجدد كل المعلومات المناسبة لأداء أعمالهم خوفاً من تحمل المسؤولية بينما يرى البعض عكس ذلك.

٢. وجود تفاوت بين العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية ، من حيث درجة ممارسة أبعاد الالتزام التنظيمي، فقد أشار بعض العاملين عن عدم الشعور بالحماس عند تقديم أي مقترحات لتطوير أداء العمل بالشركة التابعين لها كي لا يتحملون تبعات هذا التطوير من أعباء إضافية أو مسؤولية، وأشار البعض إلى أن سبب بقائهم في المنظمة يرجع إلى أنهم يشعرون بارتباط عاطفي وراحة نفسية بها نظراً لتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيمها وأهدافها وبعضهم

أشار إلى أن بقائهم في المنظمة خوفاً من أن ترك العمل بها يكلفهم الكثير سواء مادياً أو معنوياً وليس رغبة منهم في البقاء وأشار البعض الآخر أن سبب التزامهم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين والبعض الآخر يرى خلاف ذلك.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل بصورة رئيسية في الإجابة عن التساؤل التالي:

"إلى أي مدى تؤثر إدارة الاحتواء العالي على الالتزام التنظيمي؟" وينقسم هذا التساؤل إلى الآتي:

١. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي؟
٢. ما تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)؟
٣. هل يوجد اختلاف في إدراك العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية للمتغيرين (إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي) باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدخل)؟

رابعاً : أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف التالية :

١. تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.
٢. معرفة تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).
٣. معرفة الاختلاف في إدراك العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية للمتغيرين (إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي) باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدخل).

خامساً : فروض الدراسة ونموذج الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة وأهداف

الدراسة تم صياغة الفروض التالية

١. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

٢. يوجد تأثير لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض التالية:

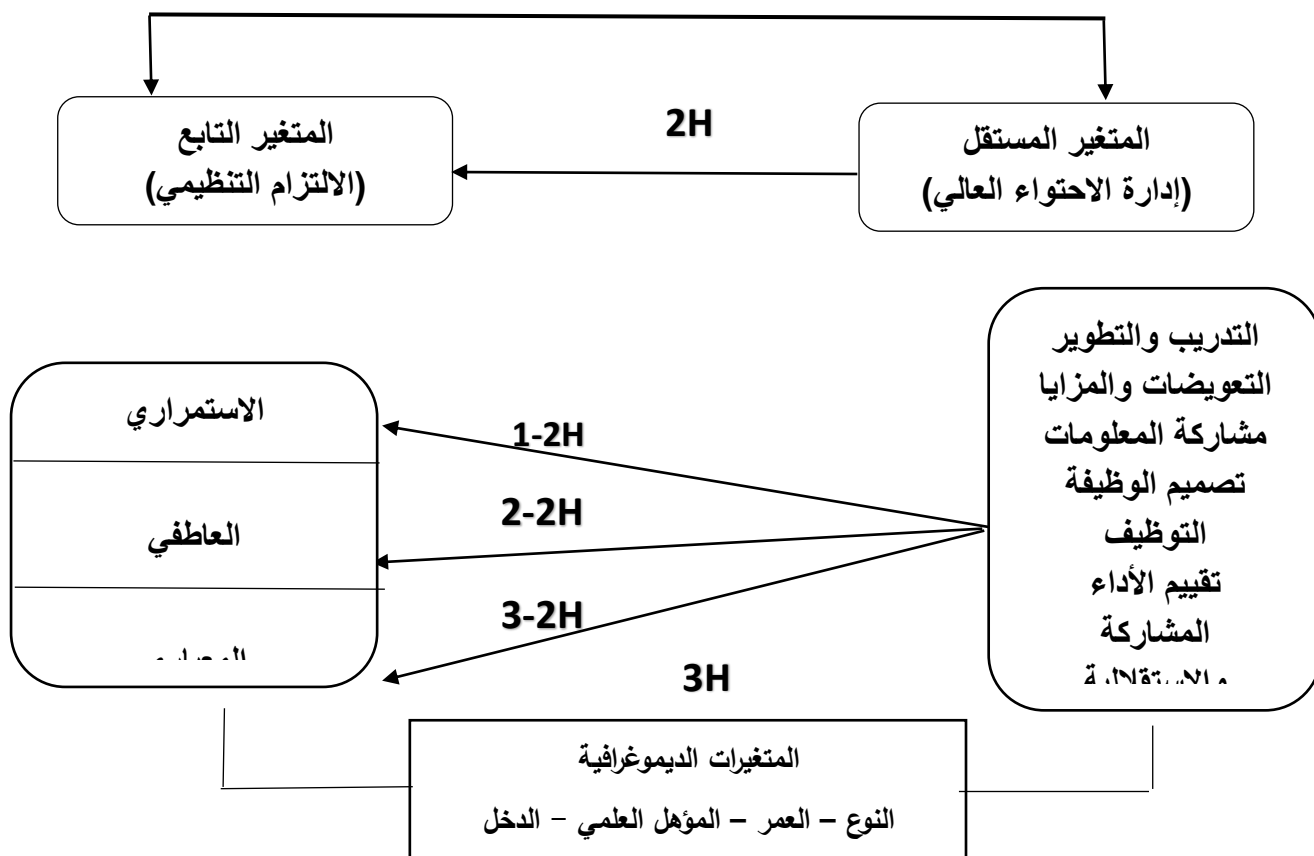
١/٢ يوجد تأثير لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي.

٢/٢ يوجد تأثير لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري.

٣/٢ يوجد تأثير لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري.

٣. يوجد اختلاف في إدراك العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية للمتغيرين (إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي) باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدخل).

1H نموذج الدراسة :



شكل (١) إطار مقترح لنموذج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

سادساً : أهمية الدراسة:

١ . الأهمية العلمية:

١- تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة وهما: إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي حيث أن الموارد البشرية تشكل سر نجاح وتطور العديد من الشركات العالمية في ظل المنافسة العالمية.

٢- إثراء البحوث في هذا المجال ، وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين للدراسة وتطبيقها في مجالات أخرى.

٢ . الأهمية التطبيقية:

١- تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال التطبيق (قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية) والدور الذي يقدمه لخدمة المجتمع.

حيث يمثل قطاع الصناعات الغذائية ١٤٪ من إجمالي صادرات مصر ويساهم بنسبة ٢٤,٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي. علاوة على ذلك، فهو يستوعب ٢٣,٣٪ من القوى العاملة في البلاد، ويوفر حوالي ٧ ملايين فرصة عمل، وتتمثل رؤية القطاع في الدفع المستمر لمكانة القطاع الرائدة من خلال بناء سلاسل قيمة تنافسية وشاملة للحفاظ على نمو السوق المحلي والأسواق التصديرية، حيث شوهد مؤخراً تحسن واضح في الصادرات وأنظمة الجودة بجانب تنوع واضح في أسواق التصدير.^٢

بينما تتمثل الأهداف الاستراتيجية للقطاع في تعظيم الاستفادة من المواد الخام المحلية، وزيادة البدائل لإحلال الواردات، وتحسين الإطار التنظيمي، والاستثمار في الموارد وكفاءة الطاقة، ودمج الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة، وتطوير موارد بشرية وقوى عاملة ماهرة وبيئة عمل آمنة وتعزيز الابتكار وتحسين الجودة .

٢- الخروج بمجموعة من التوصيات من هذه الدراسة والتي يمكن أن تساهم في مساعدة المسؤولين في قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية على تطوير أعمالهم، من خلال توفير بيئة

^٢مركز تحديث الصناعة <https://www.imc-egypt.org/ar/sectors-ar/item/32-food-ar.html>

عمل مناسبة وبالتالي رفع مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي مما يعمل على تحقيق الأهداف ورفاهية العملاء.

سابعاً : حدود الدراسة :

الحدود المكانية : قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية بالشركات (شركة جهينة ، شركة نيسنلا ، وشركة لمار).

الحدود البشرية : العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية لنفس الشركات.

الحدود الزمانية : تم تجميع البيانات في الفترة من ٢٠٢٤/١١/١ إلى ٢٠٢٥/١/١.

ثامناً: منهجية الدراسة:

البيانات الأولية: هي تلك البيانات التي تم جمعها أول مرة بواسطة الباحثان لأغراض البحث.
البيانات الثانوية : هي تلك البيانات التي تم توفيرها أو جمعها من قبل أغراض بحثية أخرى وتم الحصول عليها من الدراسات السابقة وشبكة الانترنت.

أ. **مقاييس متغيرات البحث:** تحتوي هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين يتمثلان في:

١. **إدارة الاحتواء العالي :** تم الاعتماد على مقياس دراسة كلاً من (Jiang et.al., 2021; foesenek, 2013) واللذان يتكونان من ٦٠ عبارة لكثرة تكرار أبعادهما وهي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) وباعتبارها الأكثر ملائمة لمجال الدراسة.

٢. **الالتزام التنظيمي :** تم الاعتماد على مقياس (Meyer and Allen, 2004) لأنه الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة ، ويسمى النموذج ذو المكونات الثلاثة ولقد تم تقديم هذا المقياس عام ١٩٩٠ ، والذي يتكون من ٢٤ عبارة ويحتوي هذا المقياس على ثلاثة أبعاد وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

ب. مجتمع وحجم العينة :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بالشركات (شركة جهينة، وشركة نيسنلا، وشركة لمار)، واعتمدت الباحثتان في تحديد حجم العينة على استخدام برنامج Sample Size Calculator في حدود حجم المجتمع الذي يشمل الموظفين في شركة جهينة والذي يبلغ عددهم (٤٥٠٠)

موظف)، وشركة نيسيتلا والذي يبلغ عددهم (٦٥٠٠ موظف)، وشركة لمار والذي يبلغ عددهم (١٤٠٠ موظف)) ، وعند مستوى ثقة (٩٥%)، و عند مستوى معنوية (٥%)، وبعد ادخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ (٣٧٣) مفردة وفقاً لسجلات الشركات لعام ٢٠٢٣.

ج. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

ونظراً لأهمية الخصائص الديموغرافية في توضيح مدى تمثيل عينة البحث لمجتمع البحث ، يبين جدول (٢) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	56.6%
	أنثى	43.4%
	إجمالي	100.0%
السن	أقل من ٣٠ سنة	50.7%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	45.3%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	4.0%
	إجمالي	100.0%
	أقل من الجامعي	7.0%
المؤهل العلمي	جامعي	76.1%
	دراسات عليا	16.9%
	إجمالي	100.0%
	أقل من ٥ سنوات	41.6%
سنوات الخبرة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	48.3%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	6.2%
	١٥ سنة فأكثر	4.0%
	إجمالي	100.0%
	الإدارة العليا	20.9%
المستوى الوظيفي	الإدارة الوسطي	68.9%
	الإدارة الإشرافية	10.2%
	إجمالي	100.0%
	أقل من ٥٠٠٠	21.4%

61.1%	228	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠
10.7%	40	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠
6.7%	25	١٥٠٠٠ فأكثر
100.0%	373	إجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

د. الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثتان في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- توزيع مفردات عينة البحث الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب) وذلك من حيث العدد أو التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26.
- ٢- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد إدارة الاحتواء العالي الخمسة، وذلك باستخدام كل من برنامج AMOS.25 وبرنامج SPSS.26.
- ٣- حساب الاحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة. بجانب استخدام اختبار ت لعينة واحدة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.26.
- ٤- استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد
- ٥- استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد وذلك باستخدام برنامج AMOS.24.

أولاً : التحليل العاملي التوكيدي لإدارة الاحتواء العالي :

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس إدارة الاحتواء العالي وعددها ٢٧ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم تواجد بعض العبارات لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها.

لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من العبارات ويوضح جدول (٣) نتائج تشبعات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات إدارة الاحتواء العالي .

جدول رقم (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إدارة الاحتواء العالي

م	العبارات	التوظيف	مشاركة المعلومات	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التعويضات والمزايا	المشاركة والاستقلالية	تصميم الوظيفة
١.	الشركة قادرة على توظيف أفراد يتمتعون بالمهارات المطلوبة	613.						
٢.	تتمتع القوة العاملة لدى الشركة بالمعرفة والمهارات التقنية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	723.						
٣.	تبذل الشركة جهداً كبيراً في اختيار الشخص المناسب لكل منصب.	661.						
٤.	لدي معلومات كافية لأقوم بعملتي بشكل جيد.		672.					
٥.	أعرف ما هو متوقع مني أثناء العمل		664.					
٦.	أعرف كيف يرتبط عملي بأهداف الشركة وأولوياتها		680.					
٧.	يتبادل الإداريون العليون المعرفة الوظيفية مع بعضهم البعض في وحدة العمل الخاصة بي		514.					
٨.	توفر الشركة فرص حقيقية لتحسين مهارات العاملين لديها			744.				
٩.	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين			745.				
١٠.	تتبع الشركة سياسة التدريب المستمر لعاملها			725.				
١١.	توفر الشركة برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات			715.				
١٢.	يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية				653.			
١٣.	يتم اتخاذ إجراءات للتعامل مع الشخص ضعيف الأداء				641.			
١٤.	يؤخذ في الاعتبار سلوكيات العاملين في العمل عند تقييم الأداء				699.			

م	العبارات	التوظيف	مشاركة المعلومات	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التعويضات والمزايا	المشاركة والاستقلالية	تصميم الوظيفة
١٥.	يهدف تقييم الأداء إلى تطوير مهارات العاملين				702.			
١٦.	الترقيات في الشركة على أساس الجدارة					700.		
١٧.	يتم متابعة التطور في الأداء بصفة مستمرة					687.		
١٨.	تعتمد المزايا على جودة أداء الإدارة العلياين لوظائفهم					699.		
١٩.	تعتمد الزيادات في المكافآت على جودة أداء الإدارة العلياين لوظائفهم					687.		
٢٠.	تشجع الشركة العاملين بها على اكتشاف أساليب جديدة لإنجاز العمل						679.	
٢١.	عملي يعطيني شعور بالإنجاز الشخصي						567.	
٢٢.	يمكن الإفصاح عن أي مخالفة لأي قانون أو لائحة دون الخوف						636.	
٢٣.	يشعر الإدارة العلياون بالتمكين الشخصي فيما يتعلق بإجراءات العمل						524.	
٢٤.	لدي موارد كافية (على سبيل المثال، الأشخاص والمواد والميزانية) لإنجاز وظيفتي							663.
٢٥.	مواهي تستخدم بشكل جيد في مكان العمل							727.
٢٦.	أرى أن العمل الذي أقوم به مهم							701.
٢٧.	تسمح الظروف المادية (على سبيل المثال، مستوى الضوضاء ودرجة الحرارة والإضاءة والنظافة في مكان العمل) للإدارة العليا بأداء وظائفهم بشكل جيد							597.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

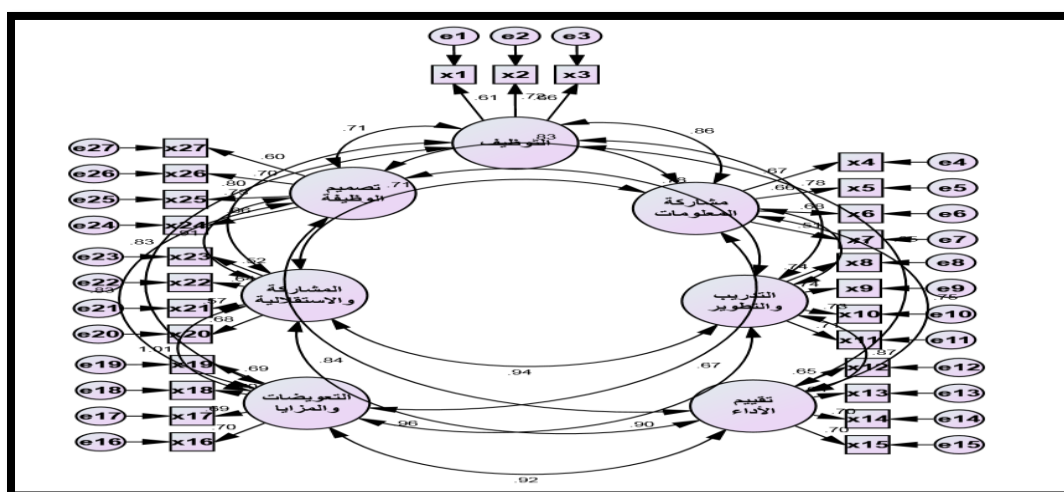
ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٣. مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة. ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس إدارة الاحتواء العالي :

جدول رقم (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس إدارة الاحتواء العالي

المؤشر	القيمة المحسوبة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	1.936
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.075
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.607
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل	0.832
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	للمنموذج مع بيانات عينة	0.708
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	البحث	0.822

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة الاحتواء العالي مقبولة إحصائياً. ويوضح الشكل رقم (٢) نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي).



شكل (٢): نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

كما يوضح جدول (٥) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد إدارة الاحتواء العالي :
جدول رقم (٥) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد إدارة الاحتواء العالي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التوظيف	٣	0.891	0.944
مشاركة المعلومات	٤	0.756	0.869
التدريب والتطوير	٤	0.740	0.860

تقييم الأداء	٤	0.831	0.912
التعويضات والمزايا	٤	0.805	0.897
المشاركة والاستقلالية	٤	0.822	0.907
تصميم الوظيفة	٤	0.746	0.864
الإجمالي	٢٧	0.914	0.956

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨٩١، ٠,٧٥٦، ٠,٧٤٠، ٠,٨٣١، ٠,٨٠٥، ٠,٨٢٢، ٠,٧٤٦)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد إدارة الاحتواء العالي. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩٤٤، ٠,٨٦٩، ٠,٨٦٠، ٠,٩١٧، ٠,٩٤٣، ٠,٨٩٦)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد إدارة الاحتواء العالي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ثانياً : التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الالتزام التنظيمي وعددها ١٠ عبارات، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة لتحسين جودة توفيق النموذج ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تشبعات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (٦) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الالتزام التنظيمي

م	العبارات	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
١.	أشعر بأن هذه الشركة جزء من حياتي	.743		
٢.	أشعر بالفخر لعملي بهذه الشركة	.727		
٣.	أستمتع بالعمل في الشركة لأنني أوّمن بقيمتها وأهدافها	.764		
٤.	أرغب في الاستمرار بالعمل بالشركة لأنني أشعر بالانتماء لها	.827		
٥.	إذا تركت هذه الشركة، سيكون من الصعب عليّ إيجاد وظيفة أخرى تقدم نفس المزايا		.815	
٦.	البقاء في هذه الشركة مهم لي لأن تركها سيكلفني الكثير مادياً		.782	
٧.	أشعر أنني لا أستطيع ترك العمل هنا بسهولة نظراً للفوائد التي أحصل عليها		.802	

م	العبارات	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
٨.	أشعر أنه يجب علي البقاء في هذه الشركة لأنها تعاملني بشكل جيد			.797
٩.	أشعر بأنني ملزم أخلاقياً بالبقاء في هذه الشركة لأنها ساهمت في تطويري المهني			.801
١٠.	أشعر بالولاء لهذه الشركة ومن الصواب أن أستمّر في العمل هنا			.818

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من جدول رقم (٦) ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠,٥ ولمزيد من التوضيح ويوضح جدول (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام

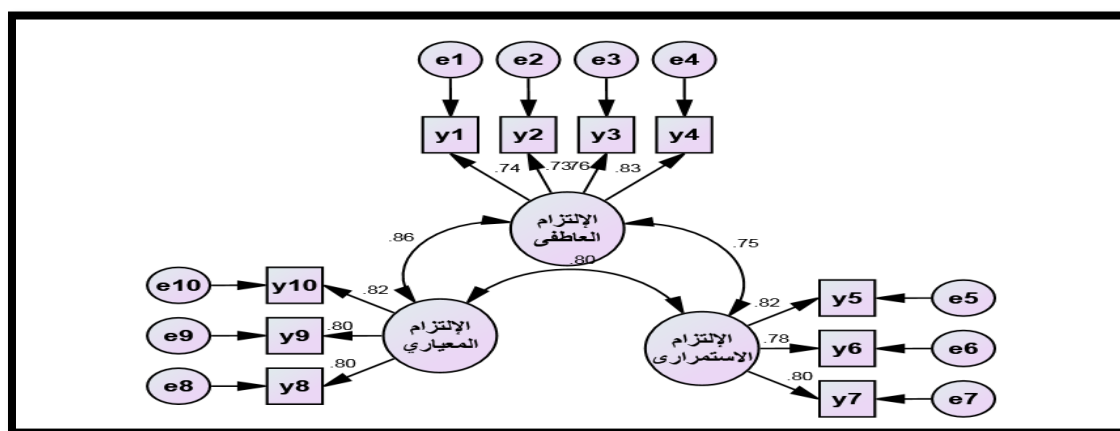
التنظيمي

المؤشر	القيمة المحسوبة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.807
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (RMSEA)	أقل من 0.08	0.061
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	0.787
مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI)	على تطابق أفضل	0.863
مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI)	للمنموذج مع بيانات عينة البحث	0.844
مؤشر توكر لويس (TLI)		0.837

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي مقبولة إحصائياً.

ويوضح الشكل رقم (٣) (نموذج القياس Measurement Model لأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).



شكل (٣): نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

كما يوضح جدول رقم (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (٨) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الالتزام التنظيمي

المتغير	عدد	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الالتزام العاطفي	٤	0.825	0.908
الالتزام الاستمراري	٣	0.910	0.954
الالتزام المعياري	٣	0.809	0.899
الإجمالي	١٠	0.919	0.959

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠,٨٢٥، ٠,٩١٠، ٠,٨٠٩)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الالتزام التنظيمي. كما أن قيم معامل الصدق (٠,٩٠٨، ٠,٩٥٤، ٠,٨٩٩)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الالتزام التنظيمي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

يمكن توضيح نتائج التحليل الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة في الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩) الإحصاء الوصفي لعبارات قياس متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
إدارة الاحتواء العالي (المتغير المستقل)	التوظيف	Q1	4.55	.587	-1.017	.469
		Q2	4.42	.654	-.866	.434
		Q3	4.41	.696	-1.102	1.436
	مشاركة المعلومات	Q4	4.43	.642	-1.164	3.090
		Q5	4.42	.678	-1.168	2.027
		Q6	4.42	.637	-1.027	2.044
		Q7	4.21	.803	-.929	.721
	التدريب والتطوير	Q8	4.34	.714	-.955	1.093
		Q9	4.28	.695	-.787	.945
		Q10	4.25	.690	-1.107	3.215
		Q11	4.27	.733	-1.136	2.465
	تقييم الأداء	Q12	4.20	.707	-.858	1.498
		Q13	4.28	.764	-1.065	1.523
		Q14	4.38	.631	-.779	.821
		Q15	4.29	.729	-1.357	3.653
	التعويضات والمزايا	Q16	4.35	.756	-1.383	3.083
		Q17	4.34	.666	-1.051	2.706
		Q18	4.36	.656	-.764	.531
		Q19	4.29	.756	-1.211	2.380
	المشاركة والاستقلالية	Q20	4.33	.670	-1.153	3.161
		Q21	4.34	.707	-1.191	2.569
		Q22	4.23	.818	-1.117	1.505
		Q23	4.22	.777	-.790	.375

المتغير	الأبعاد	العبرة	الوسـط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
	تصميم الوظيفة	Q24	4.29	.715	-1.238	3.164
		Q25	4.30	.693	-1.070	2.455
		٦Q2	4.39	.662	-1.086	2.149
		٧Q2	4.37	.721	-1.129	1.572
الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)	الالتزام العاطفي	Q1	4.37	.716	-1.255	2.523
		Q2	4.40	.663	-1.220	3.118
		Q3	4.36	.691	-1.251	3.021
		Q4	4.37	.661	-.848	.802
	الالتزام الاستمراري	٥Q	4.04	.972	-.899	.334
		Q6	4.04	.958	-.923	.400
		Q7	4.22	.752	-.772	.539
	الالتزام المعياري	Q8	4.34	.675	-.792	.569
		Q9	4.32	.666	-.741	.610
		Q10	4.32	.699	-.828	.522

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (٩) مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- عدم وجود قيم مفقودة أو قوائم غير مكتملة داخل عينة الدراسة والبالغ عددها ٣٧٣ مفردة، ويرجع ذلك إلى قيام الباحثان بتوزيع الاستقصاء عبر الانترنت باستخدام Google Form.
- أولاً: المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي): فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الإجابة على عبارات المقياس نحو اتجاه معين، فقد كانت الإجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الإيجابية (موافق جداً، موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الإيجابية في العبارة رقم (١) لبعد التوظيف بوسط حسابي ٤,٥٥ وتنص العبارة على " الشركة قادرة على توظيف أفراد يتمتعون بالمهارات المطلوبة ". بالإضافة إلى العبارة رقم (٤) في بعد مشاركة المعلومات بوسط حسابي ٤,٤٣ وتنص العبارة على " لدي معلومات كافية لأقوم بعملتي بشكل جيد "، والعبارة رقم (٨) داخل البعد الخاص بالتدريب

والتطوير بوسط حسابي ٤,٣٤ وتنص العبارة على " توفر الشركة فرص حقيقية لتحسين مهارات العاملين لديها "، والعبارة رقم (١٤) داخل البعد الخاص بتقييم الأداء بوسط حسابي ٤,٣٨ وتنص العبارة على " يؤخذ في الاعتبار سلوكيات العاملين في العمل عند تقييم الأداء "، بالإضافة إلى العبارة (١٨) داخل البعد الخاص بالتعويضات والمزايا بوسط حسابي ٤,٣٦ وتنص العبارة على " تعتمد المزايا على جودة أداء الإدارة العليا لوظائفهم "، بالإضافة إلى العبارة (٢١) داخل البعد الخاص بالمشاركة والاستقلالية بوسط حسابي ٤,٣٤ وتنص العبارة على " عملي يعطيني شعور بالإنجاز الشخصي "، بالإضافة إلى العبارة (٢٦) داخل البعد الخاص بتصميم الوظيفة بوسط حسابي ٤,٣٩ وتنص العبارة على " أرى أن العمل الذي أقوم به مهم "

ثانياً: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي): فيما يخص ميول مفردات العينة نحو الإجابة على عبارات المقياس نحو اتجاه معين، فقد كانت الإجابة على كافة عبارات المقياس تميل نحو المتوسطات الإيجابية (موافق جداً، موافق) وكانت أبرز المتوسطات الحسابية الإيجابية في العبارة رقم (٢) لبعد الالتزام العاطفي بوسط حسابي ٤,٤٠ وتنص العبارة على " أشعر بالفخر لعملي بهذه الشركة ". بالإضافة إلى العبارة رقم (٧) في بعد الالتزام الاستمراري بوسط حسابي ٤,٢٢ وتنص العبارة على " أشعر أنني لا أستطيع ترك العمل هنا بسهولة نظراً للفوائد التي أحصل عليها "، والعبارة رقم (٨) داخل البعد الخاص بالالتزام المعياري بوسط حسابي ٤,٣٤ وتنص العبارة على " أشعر بأنني ملزم أخلاقياً بالبقاء في هذه الشركة لأنها ساهمت في تطويري المهني ". ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) ملخص لنتائج الإحصائيات الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٠) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
إدارة الاحتواء العالي	4.34	.441	
التوظيف	4.46	.513	1
مشاركة المعلومات	4.37	.500	2
التدريب والتطوير	4.29	.578	6
تقييم الأداء	4.30	.544	5

4	.542	4.33	التعويضات والمزايا
7	.532	4.28	المشاركة والاستقلالية
3	.527	4.34	تصميم الوظيفة
	.487	4.30	المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
1	.504	4.36	الالتزام العاطفي
3	.590	4.24	الالتزام الاستمراري
2	.509	4.30	الالتزام المعياري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي : أن المستوى الكلى للمتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي للعاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٤,٣٤) والانحراف معياري قدره (٠,٤٤١)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.
- بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي :
 - يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن بعد التوظيف يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٥١٣) ويقع بعد التوظيف في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.
 - كما يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن بعد مشاركة المعلومات يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠٠) ويقع بعد مشاركة المعلومات في المرتبة الثانية من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.
 - كما يلاحظ أيضاً من الجدول (١٠) أن بعد التدريب والتطوير يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٧٨) ويقع بعد التدريب والتطوير

في المرتبة السادسة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

■ كما يلاحظ أيضاً من الجدول (١٠) أن بعد تقييم الأداء يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٤٤) ويقع بعد تقييم الأداء في المرتبة الخامسة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

■ كما يلاحظ أيضاً من الجدول (١٠) أن بعد التعويضات والمزايا يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٤٢) ويقع بعد التعويضات والمزايا في المرتبة الرابعة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

■ كما يلاحظ أيضاً من الجدول (١٠) أن بعد المشاركة والاستقلالية يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٣٢) ويقع بعد المشاركة والاستقلالية في المرتبة السابعة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

■ كما يلاحظ أيضاً من الجدول (١٠) أن بعد تصميم الوظيفة يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٢٧) ويقع بعد تصميم الوظيفة في المرتبة الثالثة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

● بالنسبة للمتغير التابع الالتزام التنظيمي: أن المستوى الكلى للمتغير التابع الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي قدره (٤,٣٠) والانحراف معياري قدره (٠,٤٨٧)، والذي يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقضي منهم على ذلك.

■ يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن بعد الالتزام العاطفي يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠٤) ويقع بعد الالتزام العاطفي

في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

■ كما يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن بعد الالتزام الاستمراري يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٩٠) ويقع بعد الالتزام الاستمراري في المرتبة الثالثة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

■ كما يلاحظ من الجدول السابق (١٠) أن بعد الالتزام المعياري يتسم بدرجة تميل الى الموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠٩) ويقع بعد الالتزام المعياري في المرتبة الثانية من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

تحليل الارتباط: من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة قامت الباحثتان بصياغة فرض الدراسة الاول " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الاحتواء العالي و الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية " ولتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (إدارة الاحتواء العالي والأبعاد المكونة لها)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي والأبعاد المكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي (التوظيف، مشاركة المعلومات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمزايا ، المشاركة والاستقلالية، تصميم الوظيفة ، وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) كمتغير تابع ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

	التوظيف	مشاركة المعلومات	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التعويضات والمزايا	المشاركة والاستقلالية	تصميم الوظيفة	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	إدارة الاحتواء العالي	الالتزام التنظيمي
التوظيف	1											
مشاركة المعلومات	0.628*	1										

	التوظيف	مشاركة المعلومات	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التعويضات والمزايا	المشاركة والاستقلالية	تصميم الوظيفة	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	إدارة الاحتواء العالي	الالتزام التنظيمي
التدريب والتطوير	.604*	.565**	1									
تقييم الأداء	.625*	.594**	.698*	1								
التعويضات والمزايا	.630*	.505**	.717*	.697*	1							
المشاركة والاستقلالية	.572*	.547**	.683*	.701*	.727**	١						
تصميم الوظيفة	.525*	.599**	.604*	.649*	.634**	.674**	١					
الالتزام العاطفي	.647*	.579**	.736*	.710*	.686**	.712**	.663*	1				
الالتزام الاستمراري	.645*	.562**	.582*	.645*	.642**	.627**	.592*	.715*	1			
الالتزام المعياري	.694*	.632**	.655*	.667*	.731**	.783**	.665*	.772*	.753**	1		
إدارة الاحتواء العالي	.790*	.762**	.849*	.861*	.853**	.850**	.810*	.821*	.743**	.83٥.٠٠	1	
الالتزام التنظيمي	.726*	.647**	.717*	.738*	.751**	.772**	.699*	.903*	.913**	.٩١٥.٠٠	.٨٧٤.٠٠	1

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١١) ما يلي:

ثبوت صحة فرض الدراسة الأول أي أنه " توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية ".

تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على أبعاد الالتزام التنظيمي: لدراسة هذا التأثير قامت الباحثتان بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على أبعاد الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية" محل الدراسة ويشترك من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري.

ولاختبار هذه الفروض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، وكذلك معامل التحديد R^2 لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

١. تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي: لدراسة هذا التأثير قامت الباحثتان بصياغة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي" لدي العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة. ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي. والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج هذا التأثير.

جدول (١٢) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي الأكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي

القرار الإحصائي	R ²	F. test		T – test		Beta	المعلمـات المقدرة Bi	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
				.010	2.604		.395	الجزء الثابت
قبول				.000***	3.817	.167	.164	التوظيف
رفض				.654	.449	.019	.019	مشاركة المعلومات
قبول				.000***	5.725	.275	.240	التدريب والتطوير
قبول	68.6%	.000***	113.688	.004***	2.912	.144	.133	تقييم الأداء
رفض				.383	.873	.044	.041	التعويضات والمزايا
قبول				.000***	3.662	.182	.172	المشاركة والاستقلالية
قبول				.001***	3.441	.154	.147	تصميم الوظيفة

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول رقم (١٢) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

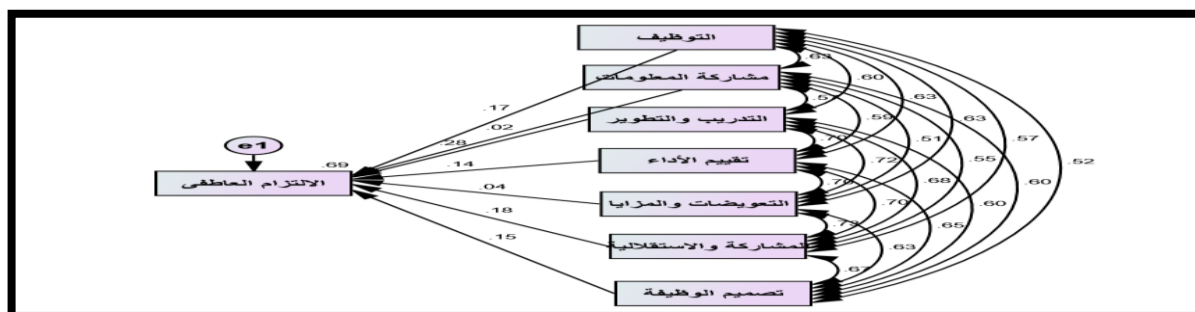
- معامل التحديد (R²): وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (68.6%) من المتغير الكلي التابع (الالتزام العاطفي) وباقي النسبة (31.4%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار $T - \text{test}$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي خمسة أبعاد من إدارة الاحتواء العالي (التوظيف ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، المشاركة والاستقلالية ، تصميم الوظيفة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وقد خرج من النموذج بعدى (مشاركة المعلومات ، التعويضات والمزايا) لعدم معنويتهما.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار $F - \text{test}$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (١١٣,٦٨٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد إدارة الاحتواء العالي لها تأثير على الالتزام العاطفي. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الالتزام العاطفي} = ٠,٣٩٥ + (٠,١٦٤) \text{ التوظيف} + (٠,٢٤٠) \text{ التدريب والتطوير} + (٠,١٣٣) \text{ تقييم الأداء} + (٠,١٧٢) \text{ المشاركة والاستقلالية} + (٠,١٤٧) \text{ تصميم الوظيفة}$$

كما اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد إدارة الاحتواء العالي تأثيراً على الالتزام العاطفي كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التدريب والتطوير - المشاركة والاستقلالية - التوظيف - تصميم الوظيفة - تقييم الأداء)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في زيادة الالتزام العاطفي.

مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني جزئياً، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي في الشكل رقم (٤):



شكل (٤): نتائج التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام العاطفي

٢. تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري : لدراسة هذا التأثير قامت الباحثتان بصياغة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري" لدي العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة. ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري ، والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول رقم (١٣) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي الأكثر تأثيراً على

الالتزام الاستمراري

القرار الإحصائي	R ²	F. test		T – test		Beta	المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
				.378	-.882		-.184	الجزء الثابت
قبول				.000***	5.091	.260	.299	التوظيف
رفض				.077	1.771	.088	.104	مشاركة المعلومات
رفض				.834	-.210	-.012	-.012	التدريب والتطوير
قبول	56.8%	.000***	68.470	.007***	2.702	.157	.170	تقييم الأداء
قبول				.006***	2.783	.166	.181	التعويضات والمزايا
قبول				.028**	2.212	.129	.143	المشاركة والاستقلالية
قبول				.028**	2.207	.116	.130	تصميم الوظيفة

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) *

دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثتان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول رقم (١٣) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٥٦,٨%) من المتغير الكلي التابع (الالتزام الاستمراري) وباقي النسبة (٤٣,٢%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

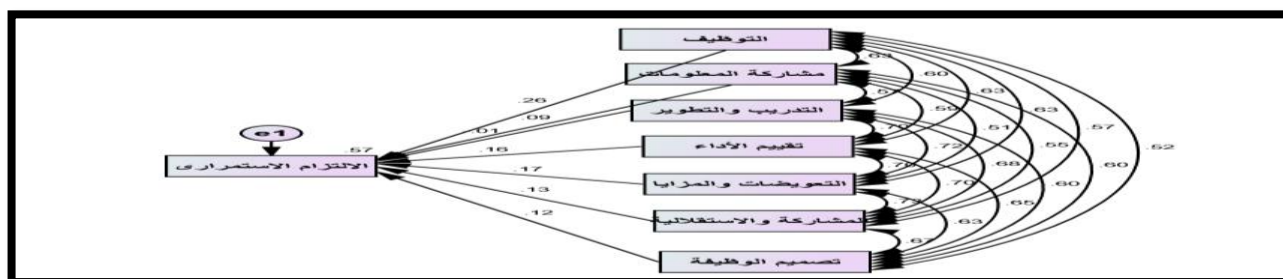
• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار $T - \text{test}$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي خمسة من أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التوظيف، تقييم الأداء، التعويضات والمزايا، المشاركة والاستقلالية، تصميم الوظيفة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وقد خرج من النموذج بعدى (مشاركة المعلومات، التدريب والتطوير) لعدم معنويتها.

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار $F - \text{test}$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٦٨,٤٧٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد إدارة الاحتواء العالي لها تأثير على الالتزام الاستمراري. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الالتزام الاستمراري} = (- ٠,١٨٤) + (٠,٢٩٩) \text{ التوظيف} + (٠,١٧٠) \text{ تقييم الأداء} + (٠,١٨١) \text{ التعويضات والمزايا} + (٠,١٤٣) \text{ المشاركة والاستقلالية} + (٠,١٣٠) \text{ تصميم الوظيفة}$$

اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد إدارة الاحتواء العالي تأثيراً على الالتزام الاستمراري كانت وفقاً للترتيب التالي على: (التوظيف - التعويضات والمزايا - تقييم الأداء - المشاركة والاستقلالية - تصميم الوظيفة)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في زيادة الالتزام الاستمراري. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني جزئياً، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي في الشكل رقم (٥):



شكل (٥): نتائج التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام الاستمراري

٣. تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري: لدراسة هذا التأثير قامت الباحثتان بصياغة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري" لدي العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة. ويتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري. والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج هذا التأثير:

جدول (١٤) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي الأكثر تأثيراً على الالتزام المعياري

القرار الإحصائي	R ²	F. test		T – test		Beta	المعلمات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
				.994	.007		.001	الجزء الثابت
قبول				.000***	5.895	.235	.233	التوظيف
قبول				.001***	3.493	.135	.138	مشاركة المعلومات
رفض				.786	-.272	-.012	-.010	التدريب والتطوير
رفض				.569	-.571	-.026	-.024	تقييم الأداء
قبول				.000***	4.122	.192	.180	التعويضات والمزايا
قبول				.000***	8.789	.398	.381	المشاركة والاستقلالية
قبول				.021**	2.326	.095	.092	تصميم الوظيفة

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثتان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول رقم (١٤) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

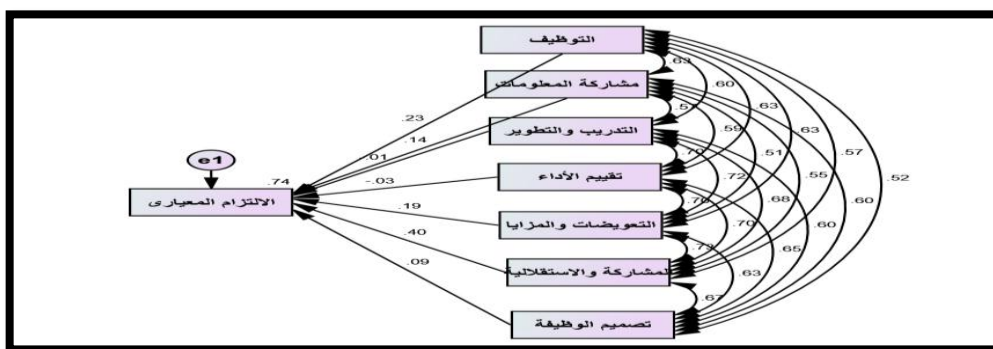
- معامل التحديد (R^2): وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٣,٨%) من المتغير الكلى التابع (الالتزام المعياري) وباقي النسبة (٢٦,٢%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يشير اختبار $T - \text{test}$ أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي الخمسة من أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التوظيف، مشاركة المعلومات، التعويضات والمزايا، المشاركة والاستقلالية، تصميم الوظيفة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وقد خرج من النموذج بعدى (التدريب والتطوير ، تقييم الأداء) لعدم معنويتهما.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار $F - \text{test}$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (١٤٧,١١٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد إدارة الاحتواء العالي لها تأثير على الالتزام المعياري.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الالتزام المعياري} = ٠,٠٠١ + (٠,٢٣٣) \text{ التوظيف} + (٠,١٣٨) \text{ مشاركة المعلومات} + (٠,١٨٠) \text{ التعويضات والمزايا} + (٠,٣٨١) \text{ المشاركة والاستقلالية} + (٠,٠٩٢) \text{ تصميم الوظيفة}$$

اتضح من قيم المعلمات المقدرة أن أقوى أبعاد إدارة الاحتواء العالي تأثيراً على الالتزام المعياري كانت وفقاً للترتيب التالي على: (المشاركة والاستقلالية - التوظيف - التعويضات والمزايا - مشاركة المعلومات - تصميم الوظيفة)، وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في زيادة الالتزام المعياري. مما سبق يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثاني جزئياً، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي في الشكل رقم (٦):



شكل (٦): نتائج التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي على الالتزام المعياري

إدراك المستقضي منهم لمتغيرات الدراسة: توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث بالعاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بهم.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية: -

- ١- توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف النوع.
- ٢- توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف السن.
- ٣- توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف المؤهل العلمي.
- ٤- توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف المستوى الوظيفي.
- ٥- توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف سنوات الخبرة.
- ٦- توجد إختلافات وتباين ذو دلالة إحصائية فى الفروق الإدراكية لأراء أفراد مجتمع البحث تجاه متغيرات وأبعاد البحث وفقاً لإختلاف الراتب.

الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث: توجد إختلافات لها دلالتها الإحصائية في أراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية ، حول متغيرات الدراسة وفقاً لإختلاف النوع.

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثتان اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات

عينة الدراسة وفقاً للنوع، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٥)

جدول رقم (١٥) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

الأبعاد	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوظيف	ذكر	211	4.55	.506	٧٩٩.٣	***.000	معنوي
	أنثى	162	4.35	.501			

مشاركة المعلومات	ذكر	211	4.48	.473	4.770	***.000	معنوي
	أنثي	162	4.23	.502			
التدريب والتطوير	ذكر	211	4.37	.563	3.155	***.002	معنوي
	أنثي	162	4.18	.581			
تقييم الأداء	ذكر	211	4.40	.499	4.514	***.000	معنوي
	أنثي	162	4.15	.568			
التعويضات والمزايا	ذكر	211	4.39	.535	2.151	**.032	معنوي
	أنثي	162	4.26	.545			
المشاركة والاستقلالية	ذكر	211	4.35	.505	2.902	***.004	معنوي
	أنثي	162	4.19	.554			
تصميم الوظيفة	ذكر	211	4.44	.457	4.457	***.000	معنوي
	أنثي	162	4.20	.581			
الالتزام العاطفي	ذكر	211	4.45	.495	4.108	***.000	معنوي
	أنثي	162	4.24	.491			
الالتزام الاستمراري	ذكر	211	4.38	.550	5.613	***.000	معنوي
	أنثي	162	4.05	.588			
الالتزام المعياري	ذكر	211	4.39	.486	3.778	***.000	معنوي
	أنثي	162	4.19	.519			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٥) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي وفقاً للنوع.
 - كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للنوع.
 - مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث كلياً.
- الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث:** توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، حول متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي ، الالتزام التنظيمي) وفقاً لاختلاف السن (أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ، ٥٠ سنة فأكثر).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثتان اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات

عينة الدراسة وفقاً للسن، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٦)

جدول (١٦) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوظيف	أقل من ٣٠ سنة	189	4.29	.518	25.344	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.62	.455			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.84	.248			
	الإجمالي	373	4.46	.513			
مشاركة المعلومات	أقل من ٣٠ سنة	189	4.23	.493	18.498	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.48	.475			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.80	.254			
	الإجمالي	373	4.37	.500			
التدريب والتطوير	أقل من ٣٠ سنة	189	4.15	.632	11.068	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.41	.474			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.53	.566			
	الإجمالي	373	4.29	.578			
تقييم الأداء	أقل من ٣٠ سنة	189	4.18	.562	9.474	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.38	.499			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.62	.490			

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
	سنة						
	الإجمالي	373	4.29	.544			
التعويضات والمزايا	أقل من ٣٠ سنة	189	4.24	.599	6.999	.001	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.41	.454			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.62	.471			
	الإجمالي	373	4.33	.542			
المشاركة والاستقلالية	أقل من ٣٠ سنة	189	4.18	.563	8.066	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.37	.473			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.55	.511			
	الإجمالي	373	4.28	.532			
تصميم الوظيفة	أقل من ٣٠ سنة	189	4.22	.561	11.729	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.44	.467			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.67	.323			
	الإجمالي	373	4.34	.527			
الالتزام العاطفي	أقل من ٣٠ سنة	189	4.21	.535	20.200	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.51	.421			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.62	.336			
	الإجمالي	373	4.36	.504			

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الالتزام الاستمراري	أقل من ٣٠ سنة	189	4.03	.579	29.116	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.44	.526			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.60	.385			
	الإجمالي	373	4.24	.590			
الالتزام المعياري	أقل من ٣٠ سنة	189	4.17	.520	15.019	.000	معنوي
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	169	4.43	.466			
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	15	4.58	.368			
	الإجمالي	373	4.30	.509			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٦) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي وفقاً للسن.
 - كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للسن.
 - مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث كلياً.
- الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث:** توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، حول متغيرات

الدراسة (إدارة الاحتواء العالي ، الالتزام التنظيمي) وفقا لاختلاف المؤهل العلمي (أقل من الجامعي ، جامعي، دراسات عليا). ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثتان اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٧).

جدول (١٧) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوي المعنوية	القرار
التوظيف	أقل من الجامعي	26	4.19	.681	4.045	**.018	معنوي
	جامعي	284	4.48	.493			
	دراسات عليا	63	4.51	.497			
	الإجمالي	373	4.46	.513			
مشاركة المعلومات	أقل من الجامعي	26	4.10	.562	4.321	**.014	معنوي
	جامعي	284	4.39	.485			
	دراسات عليا	63	4.41	.515			
	الإجمالي	373	4.37	.500			
التدريب والتطوير	أقل من الجامعي	26	4.22	.634	.181	.835	غير معنوي
	جامعي	284	4.29	.582			
	دراسات عليا	63	4.28	.542			
	الإجمالي	373	4.29	.578			
تقييم الأداء	أقل من الجامعي	26	3.98	.678	5.524	***.004	معنوي
	جامعي	284	4.33	.493			
	دراسات عليا	63	4.23	.654			
	الإجمالي	373	4.29	.544			
التعويضات والمزايا	أقل من الجامعي	26	4.06	.705	3.642	**.027	معنوي
	جامعي	284	4.35	.523			
	دراسات عليا	63	4.35	.529			
	الإجمالي	373	4.33	.542			

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القرار
المشاركة والاستقلالية	أقل من الجامعي	26	4.01	.589	3.763	**.024	معنوي
	جامعي	284	4.31	.506			
	دراسات عليا	63	4.27	.597			
	الإجمالي	373	4.28	.532			
تصميم الوظيفة	أقل من الجامعي	26	4.06	.672	4.389	**.013	معنوي
	جامعي	284	4.35	.514			
	دراسات عليا	63	4.41	.492			
	الإجمالي	373	4.34	.527			
الالتزام العاطفي	أقل من الجامعي	26	4.10	.574	4.131	**.017	معنوي
	جامعي	284	4.39	.493			
	دراسات عليا	63	4.35	.498			
	الإجمالي	373	4.36	.504			
الالتزام الاستمراري	أقل من الجامعي	26	3.98	.658	2.880	**.057	معنوي
	جامعي	284	4.26	.576			
	دراسات عليا	63	4.23	.604			
	الإجمالي	373	4.24	.590			
الالتزام المعياري	أقل من الجامعي	26	3.98	.607	5.823	**.003	معنوي
	جامعي	284	4.33	.491			
	دراسات عليا	63	4.32	.510			
	الإجمالي	373	4.30	.509			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٧) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي فيما عدا بعد (التدريب والتطوير) وفقاً للمؤهل العلمي.

- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي.

- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث: توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، حول متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي ، الالتزام التنظيمي) وفقاً لاختلاف المستوي الوظيفي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي ، الإدارة الإشرافية ، الإدارة الإشرافية).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثتان اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة

الدراسة وفقاً للمستوي الوظيفي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٨)

جدول (١٨) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوي الوظيفي

الأبعاد	المستوي الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوظيف	الإدارة العليا	78	4.41	.537	4.067	.018**	معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.51	.486			
	الإدارة الإشرافية	38	4.27	.595			
	الإجمالي	373	4.46	.513			
مشاركة المعلومات	الإدارة العليا	78	4.29	.587	2.490	.084	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.41	.455			
	الإدارة الإشرافية	38	4.28	.575			
	الإجمالي	373	4.37	.500			

الأبعاد	المستوي الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التدريب والتطوير	الإدارة العليا	78	4.25	.602	١٦١.	٨٥١.	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.30	.546			
	الإدارة الإشرافية	38	4.28	.736			
	الإجمالي	373	4.29	.578			
تقييم الأداء	الإدارة العليا	78	4.22	.646	١٥١.١	٣١٨.	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.32	.506			
	الإدارة الإشرافية	38	4.24	.563			
	الإجمالي	373	4.29	.544			
التعويضات والمزايا	الإدارة العليا	78	4.29	.583	٨٦٧.١	١٥٦.	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.36	.494			
	الإدارة الإشرافية	38	4.20	.726			
	الإجمالي	373	4.33	.542			
المشاركة والاستقلالية	الإدارة العليا	78	4.29	.594	2.697	.069	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.31	.496			
	الإدارة الإشرافية	38	4.09	.608			
	الإجمالي	373	4.28	.532			
تصميم الوظيفة	الإدارة العليا	78	4.27	.644	2.747	.065	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.38	.468			
	الإدارة الإشرافية	38	4.20	.609			
	الإجمالي	373	4.34	.527			
الالتزام العاطفي	الإدارة العليا	78	4.30	.532	1.689	.186	غير معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.39	.483			
	الإدارة الإشرافية	38	4.27	.566			
	الإجمالي	373	4.36	.504			
الالتزام	الإدارة العليا	78	4.17	.579	1.369	.256	غير معنوي

الأبعاد	المستوي الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الاستمراري	الإدارة الوسطي	257	4.27	.594			معنوي
	الإدارة الإشرافية	38	4.15	.572			
	الإجمالي	373	4.24	.590			
الالتزام المعياري	الإدارة العليا	78	4.30	.518	5.034	***.007	معنوي
	الإدارة الوسطي	257	4.34	.485			
	الإدارة الإشرافية	38	4.06	.596			
	الإجمالي	373	4.30	.509			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٨) يتبين الآتي:

- لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي فيما عدا بعد (التوظيف) وفقاً للمستوي الوظيفي.
 - كما لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فيما عدا بعد (الالتزام المعياري) وفقاً للمستوي الوظيفي.
 - مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.
- الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث:** توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، حول متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي ، الالتزام التنظيمي) وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ، ١٥ سنة فأكثر).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثتان اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٩)

جدول (١٩) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوظيف	أقل من ٥ سنوات	155	4.27	.526	٣٢٣.١٣	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.60	.443			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.59	.643			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.62	.330			
	الإجمالي	373	4.46	.513			
مشاركة المعلومات	أقل من ٥ سنوات	155	4.21	.504	10.067	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.49	.454			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.48	.538			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.42	.506			
	الإجمالي	373	4.37	.500			
التدريب والتطوير	أقل من ٥ سنوات	155	4.08	.652	11.960	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.44	.455			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.40	.510			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.32	.601			
	الإجمالي	373	4.29	.578			
تقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	155	4.10	.593	11.596	***.000	معنوي

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.43	.407			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.38	.643			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.37	.737			
	الإجمالي	373	4.29	.544			
التعويضات والمزايا	أقل من ٥ سنوات	155	4.16	.600	10.079	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.47	.400			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.37	.734			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.43	.601			
	الإجمالي	373	4.33	.542			
المشاركة والاستقلالية	أقل من ٥ سنوات	155	4.12	.553	8.946	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.41	.445			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.32	.632			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.32	.704			
	الإجمالي	373	4.28	.532			
تصميم الوظيفة	أقل من ٥ سنوات	155	4.14	.558	15.573	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.51	.396			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.37	.652			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.37	.674			

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
	الإجمالي	373	4.34	.527			
الالتزام العاطفي	أقل من ٥ سنوات	155	4.14	.542	21.605	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.54	.375			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.44	.554			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.38	.461			
	الإجمالي	373	4.36	.504			
الالتزام الاستمراري	أقل من ٥ سنوات	155	3.99	.596	18.679	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.43	.492			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.37	.654			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.39	.588			
	الإجمالي	373	4.24	.590			
الالتزام المعياري	أقل من ٥ سنوات	155	4.09	.545	17.906	***.000	معنوي
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	180	4.47	.392			
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	23	4.30	.626			
	١٥ سنة فأكثر	15	4.46	.415			
	الإجمالي	373	4.30	.509			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٩) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي وفقاً لسنوات الخبرة.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة.
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث كلياً.

الفرض الفرعي السادس من الفرض الثالث: توجد اختلافات لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، حول متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي ، الالتزام التنظيمي) وفقاً للراتب (أقل من ٥٠٠٠، من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠، من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠، ١٥٠٠٠ فأكثر).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثتان اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة

الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٢٠)

جدول (٢٠) الفروق بين آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للراتب

الأبعاد	الراتب	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
التوظيف	أقل من ٥٠٠٠	80	4.24	.577	6.906	***.000	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.53	.443			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.53	.644			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.49	.482			
	الإجمالي	373	4.46	.513			
مشاركة المعلومات	أقل من ٥٠٠٠	80	4.21	.521	5.178	**.002	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.44	.418			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.39	.759			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.23	.484			

الأبعاد	الراتب	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
	الإجمالي	373	4.37	.500			
التدريب والتطوير	أقل من ٥٠٠٠	80	4.10	.689	4.058	**.007	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.35	.509			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.34	.683			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.19	.496			
	الإجمالي	373	4.29	.578			
تقييم الأداء	أقل من ٥٠٠٠	80	4.12	.648	4.813	**.003	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.35	.481			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.37	.575			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.13	.550			
	الإجمالي	373	4.29	.544			
التعويضات والمزايا	أقل من ٥٠٠٠	80	4.11	.684	6.588	***.000	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.40	.467			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.41	.530			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.26	.513			
	الإجمالي	373	4.33	.542			
المشاركة والاستقلالية	أقل من ٥٠٠٠	80	4.13	.638	6.704	***.000	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.37	.457			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.27	.598			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.01	.518			
	الإجمالي	373	4.28	.532			
تصميم	أقل من ٥٠٠٠	80	4.16	.628	5.250	**.001	معنوي

الأبعاد	الراتب	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الوظيفة	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.40	.446			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.44	.562			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.21	.664			
	الإجمالي	373	4.34	.527			
الالتزام العاطفي	أقل من ٥٠٠٠	80	4.17	.588	6.357	***.000	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.44	.455			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.38	.506			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.26	.469			
	الإجمالي	373	4.36	.504			
الالتزام الاستمراري	أقل من ٥٠٠٠	80	4.05	.582	6.345	***.000	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.33	.564			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.28	.659			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	3.99	.540			
	الإجمالي	373	4.24	.590			
الالتزام المعياري	أقل من ٥٠٠٠	80	4.12	.603	6.365	***.000	معنوي
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	228	4.38	.453			
	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠	40	4.35	.570			
	١٥٠٠٠ فأكثر	25	4.13	.394			
	الإجمالي	373	4.30	.509			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠,٠١) * عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٢٠) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي وفقاً للراتب.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للراتب.
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث كلياً.

جدول (٢١)

التساؤلات	الأهداف	الفروض	الأسلوب	النتيجة
			الإحصائي	
ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي؟	تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.	توجد علاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) وأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)	أسلوب قبول الفرض	قبول الفرض
ما تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)؟	معرفة تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).	يوجد تأثير لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، مشاركة المعلومات، تصميم الوظيفة، التوظيف، تقييم الأداء، المشاركة والاستقلالية) على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).	أسلوب قبول الفرض	قبول الفرض

التساؤلات	الأهداف	الفروض	الأسلوب النتيجة الإحصائي
-----------	---------	--------	--------------------------

الاستمراري).

هل يوجد اختلاف في إدراك	معرفة الاختلاف في إدراك	يوجد اختلاف في إدراك العاملين	أسلوب قبول
العاملين بقطاع الصناعات	العاملين بقطاع الصناعات	بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية	تحليل الفرض
الغذائية بجمهورية مصر	الغذائية بجمهورية مصر	مصر العربية للمتغيرين (إدارة المسار	
العربية للمتغيرين (إدارة	العربية للمتغيرين (إدارة	الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي)	
الاحتواء العالي والالتزام	الاحتواء العالي والالتزام	باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (النوع،	
التنظيمي) باختلاف	التنظيمي) باختلاف	العمر، المؤهل العلمي، الدخل).	
متغيراتهم الديمغرافية (النوع،	متغيراتهم الديمغرافية (النوع،		
العمر، المؤهل العلمي،	العمر، المؤهل العلمي،		
الدخل)؟	الدخل).		

تاسعاً : النتائج والتوصيات :

أ- النتائج العملية : وبصياغة فروض الدراسة واختبارها إحصائياً وكانت النتائج على النحو التالي:

بالنسبة للفرض الأول : توجد علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الالتزام التنظيمي : توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الالتزام التنظيمي وهذا يتفق مع دراسة كلاً من: (Abdullah, 2023 ; Al- Momani , 2023). وفيما يتعلق بالفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على ابعاد الالتزام التنظيمي : فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على أبعاد الالتزام التنظيمي.

وبالنسبة للفرض الثالث والذي ينص على أنه : توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصي منهم بالعاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) " . فقد توصلت الباحثتان إلي:

- وجود فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي وفقاً للنوع.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للنوع.
- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي وفقاً للعمر.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للعمر.
- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي فيما عدا بعد (التدريب والتطوير) وفقاً للمؤهل العلمي.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي.
- لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي فيما عدا بعد (التوظيف) وفقاً للمستوي الوظيفي.
- كما لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فيما عدا بعد (الالتزام المعياري) وفقاً للمستوي الوظيفي.
- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد إدارة الاحتواء العالي فيما عدا بعد (التوظيف) وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

ب-التوصيات : فيما يتعلق بتأثير إدارة الاحتواء العالي على الالتزام التنظيمي في العاملين بقطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. **تعزيز استراتيجيات التوظيف :** يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات توظيف فعالة تركز على استقطاب المواهب المناسبة القادرة على التفاعل مع بيئة العمل بشكل إيجابي وتعزيز التزامهم العاطفي تجاه المنظمة.
٢. **الاستثمار في التدريب والتطوير :** من الضروري توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة تركز على تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم، مما يزيد من التزامهم ويساعدهم على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
٣. **تقديم تقييم أداء دوري وشفاف :** يجب أن تتبنى المؤسسات نظام تقييم أداء يعتمد على الأهداف الواضحة والمعايير الموضوعية، مع تقديم تغذية راجعة دورية للموظفين لتعزيز شعورهم بالتقدير والانتماء.
٤. **تعزيز ثقافة المشاركة :** ينبغي على الإدارة إنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالملكية ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة.
٥. **تحسين نظام التعويضات والمزايا :** ينبغي تحديث أنظمة التعويضات والمزايا لتكون أكثر تنافسية، مع التركيز على ما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، مما يساعد في رفع مستوى رضاهم والتزامهم مع المؤسسة.
٦. **تخصيص دورات توعية حول الالتزام التنظيمي :** من المهم تنظيم ورش عمل ودورات توعية تستهدف جميع المستويات الإدارية لتعزيز الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره على الأداء العام.
٧. **توفير الملاحظات المستمرة حول ثقافة العمل :** يجب على المديرين تقديم تغذية راجعة مستمرة وفتح قنوات للتواصل الفعال مع الموظفين، مما يساهم في تحسين البيئة التنظيمية ويزيد من الالتزام.
٨. **إجراء دراسات دورية للتقييم والتحسين :** يُوصى بإجراء دراسات دورية لتقييم تأثير إدارة الاحتواء العالي على الالتزام التنظيمي، والاستفادة من النتائج في تحسين استراتيجيات الشركات.

ج- المقترحات المستقبلية : تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي

ويمكن للباحثان اقتراح عدة توصيات لبحوث مستقبلية

١. تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى، مثل الخدمات أو الصناعة التحويلية، مما يساعد في فهم الفروق والسياقات المختلفة.
٢. توسيع نطاق عينة الدراسة لتشمل المزيد من الشركات والمناطق الجغرافية، لتوفير معلومات أكثر شمولية وتساعد في تعزيز عمومية النتائج.
٣. يجب على الدراسات المستقبلية أن تتناول الأبعاد النفسية والاجتماعية للمشاركين، مثل الروح المعنوية والضغط النفسي، وتحليل تأثيرها على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.
٤. استخدام أساليب بحثية متنوعة (مثل الأبحاث النوعية والكميات) للحصول على رؤى أكثر عمقاً حول العلاقة بين المتغيرات وكيفية تفاعلها في بيئة العمل.
٥. إجراء دراسات طويلة لمتابعة تأثير إدارة الاحتواء العالي على الالتزام التنظيمي على مدار فترة زمنية معينة، مما سيمكن من فهم كيفية تغير هذا التأثير في الظروف المختلفة.
٦. تطوير أدوات قياس جديدة تركز على الأبعاد الثقافية والتنظيمية الخاصة بمصر، مما قد يساعد في تحسين دقة النتائج المستخلصة من الدراسات المستقبلية.
٧. دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، بما في ذلك كيفية استخدام أدوات التكنولوجيا لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.
٨. البحث في تأثير العوامل الخارجية مثل : العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخارجية على إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

أولاً: المراجع العربية:

أباظة، وليد عباس والطوبجي، أحمد عرفان. (٢٠٢٤). دراسة نية تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار ضمن إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة لوكالات السفر والسياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. ٢٧(١)، ٣٤٩-٣٧١.

الأسرج، أسماء سعيد أحمد و الرميدي، بسام سمير. (٢٠٢٣). أثر نرجسية المديرين علي الالتزام التنظيمي في شركات السياحة المصرية. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث، ٦(١)، ٧٢-٩١.

بن مرزوق، سعيدة و شويحي، أسماء. (2024). أثر التشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية وكالات الشرق للوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار . رسالة دكتوراة ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

بولويقة، بشرى وزعباط ، أحلام. (2023). دور القيادة الخادمة في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة ، رسالة دكتوراة ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، ميلة .

دخاينة، فتيحة وقدور، يسرى. (٢٠٢١). أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية مديرية البيئة لولاية قالمة.

ساكر، نور الهدى قادري . (٢٠٢٢). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالرقابة الإدارية لدى العمال(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للردم التقني ام البواقي).رسالة دكتوراة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

السمان، ثائر أحمد سعدون والبكدلي، صبحي عادل خليل . (٢٠٢٣). المناعة التنظيمية مدخلاً لتعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى . Journal of Business Economics for Applied Research ، ٤(٣)، ٢٩٩-٣١٥.

السميري، حامد عاتق. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، ٤١(١)، ٦٥-٩٧.

السيد، أسماء جمعة عبد العزيز. (٢٠٢٣). إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية 206-17، (4) 47.

طبال، سارة و شتوان، إيمان. (٢٠٢٢). الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية، رسالة دكتوراة. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

العازمي، عائشة أحمد. (٢٠٢٤). مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوي، ٣٨(١٥٠)، ٤٣-٨١.

العنزي، فرحان مشرف شويكي والهاجري، راشد سعد بداح. (٢٠٢٤). انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا ٩٠(٣)، ٧٣-١٣٢.

عشاوي، صليحة وبللعماء، سعيدة. (٢٠٢٣). نمط القيادة والإشراف وتأثيره على الالتزام التنظيمي. رسالة دكتوراة، جامعة احمد دراية-ادرار.

غانم، حسين جعفر وطالب، علاء فرحان. (٢٠٢٤). دور العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، ٢٠(٧٩)، ٣١-٥٢.

مصطفى، منى سامي. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٤)، ١٠٥-١٥٣.

منصور، طاهر محسن، وعاشور، محمود شاكر. (٢٠١٦). الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية و الالتزام التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. مجلة الاقصادي الخليجي، ٣٢ (٣٠)، ٧٧-٣١.

- Abdullah, M. A. (2023). High Involvement Management And Its Role In Promoting Feelings Of Organizational Belonging An Analytical Study Of The Opinions Of A Number Of Employees At The Oil Training Institute–Baiji. *World Bulletin Of Management And Law*, 20, 140-154.
- Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., and Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
- Al-Afandy, A. M. A., and Al-Ali, M. H. M. (2023). The effects of strategic viewpoints of a sample of administrative leaders at the Northern Technical University and its affiliated formations. *Remittances Review*, 8(4), 848-863.
- Alghusin N. and Al-Ajlouni M. I. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213.
- Al-Momani1 Doa'a F. (2023). *the impact of high involvement management practices on employees' organizational commitment in electricity sector. international conference proceedings crset-23, rcbs-23 and emssh-23 july 20-21, 2023 montreal (canada)*.
<https://doi.org/10.17758/eaes14.eap0723456>.
- Al-Romeedy, B. S. A. H. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies From Employees Perspective. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR*, 2(1), 38-56.
- Awoitau, R., Noch, M. Y., and Khotimah, K. (2024). The influence of motivation, training and compensation on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 153-165.
- Azam, O., Rizvi, S. T. H., and Chaudhry, I. G. (2022). Impact of leader-member exchange relationship and job design on counterproductive work behavior (CWB): The role of job Burnout. *Journal of Management and Research*, 9(1).

- Boxall, P., and Huo, M. L. (2022). Fostering the high involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 41-61.
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hagen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poor, J. and Szabo, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies* . 10 (162): 1-18.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., and Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364.
- Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., and Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782-798.
- Fosuaa, A. M., and Junior, A. I. A. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Commitment: The Moderating Role of Leader's Emotional Intelligence, Social Values and Society (SVS), 3(1), 15-28.
- Gemedu, W. E., and Dhason, P. (2023). Review of Talent Management, Organizational Commitment and Organizational Performance. *Antony, Review of Talent Management, Organizational Commitment and Organizational Performance*.
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., and Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176-190.
- Hadi, N., and 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.
- Hafeez, S., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Raziq, M. M., Sarwar, N., and Ting, H. (2024). The dual impact of job variety on employee happiness and stress: the mediating role of employee engagement and burnout. *Journal of Management Development*, 43(2), 170-186.

- Hamidi, A. B. (2023). The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(3), 466-480.
- Hoozeboom, M. A., and Wilderom, C. P. (2020). A complex adaptive systems approach to real-life team interaction patterns, task context, information sharing, and effectiveness. *Group and Organization Management*, 45(1), 3-42.
- Ijeoma, C. (2020). Employee participation in decision making and its impact on organizational performance: Evidence from government owned enterprises, Port Harcourt, Nigeria. *Port Harcourt, Nigeria (August 5, 2020)*.
- Ikyanyon D. N. and Agber I. A. (2020). Examining the Effect of Employee Commitment on Organizational Performance: Evidence from a Cement Manufacturing Company in Nigeria. *European Scientific Journal*, 16(22), 78-94.
- Insani, F. A. R., Hadi, S., and Yulianto, E. (2024, February). The Influence Of Transformational Leadership, Motivation, And Compensation On Employee Performance: Literature Review. In *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* (Vol. 3, No. 1).
- Ismail, H., and Warrak, A. (2020). The Impact of High Involvement Management on Employee Retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 223233-223233.
- Jankelová, N., Mišún, J., and Joniaková, Z. (2024). The Role of Innovative Work Behavior, Teamwork Climate, and Information Sharing in Enhancing the Innovative Performance of Energy Companies. *European Journal of Sustainable Development*, 13(1), 127-127.
- Jiang, K., Zhang, Z., Hu, J., and Liu, G. (2022). Retirement intention of older workers: The influences of high- involvement work practices, individual characteristics, and economic environment. *Personnel Psychology*, 75(4), 929-958.
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., and Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167-173.
- Khalil, N. E. M., Hassan, A. A. A., and Abdelaziz, F. S. (2024). Staff Nurses' Perception of Performance Appraisal System and Its Relation to Job

- Crafting Behaviours. *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research*, 5(1), 144-161.
- Klein, H. J., de Aguiar Rodrigues, A. C., and Zhan, Y. (2025). Community and organizational commitment: Understanding the effects of organizational investments on worker behavior. *Journal of Business Research*, 186, 115023.
- Kumar, T. S., Rao, S. K., Chakravarty, H., Thyagaraju, N., and Soman, S. M. (2023). Examining the effect of training and development programs on employee productivity and organizational success. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(15), 6255-6267.
- Le, T. T., and Le, P. B. (2023). High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation: The roles of knowledge sharing and market turbulence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100006.
- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Loghmani, M., Sotiriadou, P., and Doyle, J. (2024). Unlocking the power of job design in sports: a systematic review and future research agenda. *Sport Management Review*, 27(2), 254-279.
- Mehmood, I., Macky, K., and Le Fevre, M. (2023). High-involvement work practices, employee trust and engagement: the mediating role of perceived organisational politics. *Personnel Review*, 52(4), 1321-1344.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*, 143-159.
- Murphy, David P., (2013). "An examination into the relationship between teacher efficacy and organizational commitment of special education teachers" (2013). *Education Doctoral Theses. Paper 128*
- Nanor, A., Owusu, E., Senyah, M.M., Owusu, E.K.O. and Agyei, S.K. (2022) 'Recruitment and Selection Policies and Procedures and Their Effects on Organizational Performance: A Case Study', *Tech. Soc. Sci. J.*, 35, pp. 405-417.
- Nazir, M. A., Sanm, J., and Ayyaz, A. (2022). The Impact of High Involvement Work Practices on Job Demands and Employees Burnout. *Journal of*

- Tourism, Hospitality, and Services Industries Research (JTHS), 2(02), 1-15.
- Odoh, M. E. (2021). The influence of demographic variables on job satisfaction and organizational commitment in Nigerian public universities .Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University.
- Peutere Laura and Saloniemi Antti and Böckerman Petri and Aho Simo and Nätti Jouko and Nummi Tapio,(2022) Highinvolvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity, Economic and Industrial Democracy.
- Rahman, A.; Shahzad, N.; Mustafa, K.; Khan, M. and Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment», *International Journal of Economics and Financial*, 6(3), 21-35.
- Shurbagi A. M. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11).
- Straatmann, T., Königschulte, S., Hattrup, K., and Hamborg, K. C. (2020). Analysing mediating effects underlying the relationships between P–O fit, P–J fit, and organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1533-1559.
- Sultana, S., and Shrivastava, P. (2024). A Study Of Effectiveness Of Training And Development. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 1748-1754.
- Sungu, L. J., Weng, Q., and Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Wahyudi, M., Budiyanto, B., Suwitho, S., and Fitrio, T. (2022). The role of organizational commitment in mediating the influence of work environment and spiritual motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 12(3), 137-144.
- Yao, T., Qiu, Q., and Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.