

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل"

The Impact of High-Involvement Management Practices on Building Intellectual Capital in The Economic Enterprise - A Sample Study of Economic Institutions in Jijel State -

عليون عبد الحق^{1*}، حميمدات صالح²

¹جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، abdelhak.alioune@univ-jijel.dz

²جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، s.hamimdat@univ-jijel.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/06/26

تاريخ الاستلام: 2022/03/11

ملخص: هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تعمل على تنمية الموارد البشرية بمختلف المنظمات ألا وهي ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري باعتباره أصلا غير ملموس، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية شملت عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بمدينة جيجل، تمثلت في كل من: مؤسسة "BRILEX" لمنتجات التنظيف، ملبنة "IGILAIT"، ملبنة "SKIPLAIT"، حيث تم تناول أهم التصورات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على (55) عاملا بالمؤسسات الاقتصادية السالف ذكرها، وبالاعتماد على برنامج SPSSv25 تم تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها، لتتوصل الدراسة في الأخير إلى أن لممارسات إدارة الاحتواء العالي دورا مهما في بناء رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: الاحتواء العالي؛ الموارد البشرية؛ رأس المال الفكري؛ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تصنيف JEL : J24؛D23؛L20

Abstract: This study aimed to know the role of one of the most important contemporary administrative practices that work on the development of human resources in various organizations, which is the High-Involvement Management Practices in building Intellectual Capital as an intangible asset, by conducting a field study that included a sample of active economic enterprises in the city of JIJEL was represented by: "BRILEX" companies for cleaning products, "IGILAIT" milk, "SKIPLAIT" milk, where the most important intellectual and conceptual perceptions of the research variables were addressed, with the use of the questionnaire as a tool for data collection by distributing it to (55) workers in the aforementioned economic enterprises, and based on the spssv25 program, the various data obtained were analyzed, and the study concluded in the end that the High-Involvement Management Practices of Human Resources have an important role in building of Intellectual Capital.

Keywords: High-Involvement; Human Resources; Intellectual Capital; Algerian Economic Enterprises

Jel Classification Codes : L20 ; D23; J24

تواجه أغلب منظمات الأعمال اليوم رهانات صعبة فرضتها بيئة أعمال شديدة التغير مع وجود دوامة منافسة متزايدة، فأضحى الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تنميته من خلال الاستثمار الفعال في طاقاته هو الحل الأمثل لتعزيز القدرة التنافسية، وقد أكد أغلب الدارسين والممارسين بأن الموجودات الفكرية لأي منظمة هي القوة الخفية الضامنة لبقائها واستمراريتها في بيئة الأعمال المتغيرة، فأعتبر بذلك رأس المال الفكري من أهم مصادر تحقيق الثروة، هذا الأمر دفع بالفكر الإداري المعاصر لتوجيه اهتماماته لإيجاد أجمع السبل لتحقيق ذلك، فكانت ممارسات إدارة الاحتواء العالي باعتبارها نموذج إداري حديث حل محل النماذج التقليدية السابقة، من المفترض أن يُسهم بشكل إيجابي في بناء رأس المال الفكري لأي منظمة أعمال.

لقد بات من الضروري على منظمات الأعمال اليوم وأكثر من أي وقت مضى التفكير والتطلع للأساليب الإدارية المعاصرة ومنها ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي يشعر فيها العاملون بأهم مسؤولون ويتم احتوائهم (إشراكهم) في نجاح المنظمة، كونها تتألف من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل والتي تزيد من محرقاتهم الوظيفية، فتخفض التكلفة وتزيد من درجة الالتزام التنظيمي.

من هنا برزت فكرة البحث التي تحاول إمطاة اللثام عن دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي يشار إليها بأفضل ممارسات الموارد البشرية في بناء أصل مهم من الأصول غير ملموسة في المنظمة، ألا وهو رأس المال الفكري، وهذا بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل تمثلت في كل من: مؤسسة "BRILEX" لمنتجات التنظيف، ملبنة "IGILAIT"، ملبنة "SKIPLAIT".

إشكالية الدراسة

في ضوء العرض السالف ذكره، تبلورت لنا إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:
هل يوجد أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تستوقفنا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لبعده المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعده مشاركة المعلومات في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعده المشاركة في العوائد في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لبعده تشارك المعرفة في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، وتماشيا مع أهدافها واختبارا لمخططها فقد اعتمد الباحثان على فرضية رئيسية واحدة تندرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الفرعية المرافقة لها وذلك كمايلي:

■ الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
هذه الفرضية الرئيسية تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل

H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مشاركة المعلومات في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في العوائد في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تشارك المعرفة في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهداف الدراسة

إن لهذه الدراسة عدة أهداف نوجزها في النقاط التالية:

- تقديم الإطار النظري لمتغيرات البحث من خلال تسليط الضوء على كل من: ممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة ورأس المال الفكري من جهة أخرى والتطرق لأهم المفاهيم والتصورات الفكرية المرتبطة بهما؛
- دراسة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري انطلاقاً من مختلف الأدبيات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة؛
- إبراز أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة من عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات وصولاً لاستخلاص النتائج، ولأجل إثراء الجانب النظري وفهم المتغيرات بشكل جيد تم الاعتماد على مجموعة من مصادر المعلومات (كتب ومقالات... إلخ)، أما في الجانب التطبيقي فقد تم فيه استخدام دراسة حالة لثلاثة (03) مؤسسات اقتصادية بولاية جيجل، مع تطوير استبانة البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة واستخدامها كأداة لجمع البيانات الأولية.

الدراسات السابقة

عند القيام بمراجعة مختلف الدراسات السابقة، لاحظ الباحثان وجود عدة دراسات تناولت كلا المتغيرين بشكل مستقل، في حين كان الربط بينهما بشكل مباشر قليلاً، ومن أبرز الدراسات نذكر:

- دراسة "عيون إيمان" سنة 2021 بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان". هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر رأس المال الفكري من خلاله أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي) على الأداء التنظيمي من خلال أبعاده (العمليات الداخلية، تحقيق الأهداف، رضا الزبائن) حيث أجريت هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة بمدينة عمان بدولة الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (77) عاملاً في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، لتتوصل في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها: أن رأس المال الفكري بجميع أبعاده له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي.

- دراسة "Suzan Abdelghani & al" سنة 2018 بعنوان:

"Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices"

أجريت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ (290 مفردة) تتكون من عمال الشركة العامة للصناعات الكهربائية في دولة العراق، وكان الهدف الأساسي للبحث هو تبيان العلاقة الموجودة بين تنمية الإبداع الإداري للعاملين من جهة وممارسات إدارة

الاحتواء العالي من جهة أخرى، والتي تتضمن (المشاركة في صنع القرار، الحصول على المعلومات، المشاركة في الإيرادات، تبادل المعرفة)، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS و AMOS لتحليلها، وخلص البحث إلى أن إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الاحتواء العالي فوق المتوسط، ووعي الأفراد باستراتيجيات الابتكار الإداري عالية، أي أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض الممارسات الإدارية واستراتيجيات الإدارة العليا (Suzan & al, 2018).

– دراسة "Shin Jae Shung & al" سنة 2016 بعنوان:

"Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity ? a cross-level approach"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة متى وكيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء على إبداع العمال، باستخدام عينة من (3316) عامل في خطوط الإنتاج لـ (240) شركة تصنيع بكوريا الجنوبية، حيث بعد القيام بتحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع الفردي للعامل، لتصل الدراسة في الأخير للإجابة على تساؤلها الرئيسي وهو أن: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء تؤثر بشكل كبير في إبداع العمال (Shin & Jeong, 2016).

– دراسة "RondeauK & WagarT" سنة 2012 بعنوان:

"Employee High-Involvement Work Practices and Voluntary Turnover: Does Human Capital Accumulation or an Employee Empowerment Culture Mediate the Process? Examining the Evidence in Canadian Healthcare Organizations"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الوسيط لكل من عملية تراكم رأس المال البشري من جهة وثقافة تمكين العاملين من جهة أخرى في تبيان العلاقة القائمة بين ممارسات الاحتواء العالي للعاملين ومعدل دوران العمل، حيث جرت هذه الدراسة في مجموعة من مؤسسات ودور الرعاية الصحية بدولة كندا، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على كبار مسؤولي التمريض بـ (2208) مستشفى ودور رعاية صحية، حيث تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات الاحتواء العالي للعاملين المتمثلة في (أنظمة الجدولة الذاتية، أنظمة اقتراح العاملين، الفرق المدارة ذاتيا، فرق تحسين الجودة) كلها تقلل من معدل دوران العمل من خلال (المشاركة العالية للعاملين، استغلال المهارات والمعرفة للعاملين)، كما توصلت الدراسة إلى أن معدل تراكمات رأس المال البشري تتوسط هذه العلاقة، مما يشير إلى أن ممارسات الاحتواء العالي للعاملين تعمل على زيادة معدل الاحتفاظ بهم (Rondeau & Wagar, 2012).

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تم اتخاذها كمنطلق للدراسة الحالية، فتشترك معها في دراسة كلا المتغيرين معا - ولو بشكل جزئي -، كما هو الحال في دراسة "Rondeau & Wagar"، أو دراسة أحد المتغيرين بشكل مستقل كما هو الحال بالنسبة للدراسات الأخرى، كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات (الإستبانة) وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS، لكنها سوف تكون لها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن الدراسات السابقة من بينها تجسيد المفهوم الشمولي لممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي سوف تضم أبعادها الأربع وفقا لنموذج (Lawler 1986) حيث تعمل ضمن إطار متكامل فيما بينها، مع تبيان أثرها على المتغير التابع (رأس المال الفكري)، حيث لم يسبق وأن تطرقت أي دراسة لهذا الأثر، مع محاولة اختبارها بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أي في بيئة مختلفة عن الدراسات السابقة.

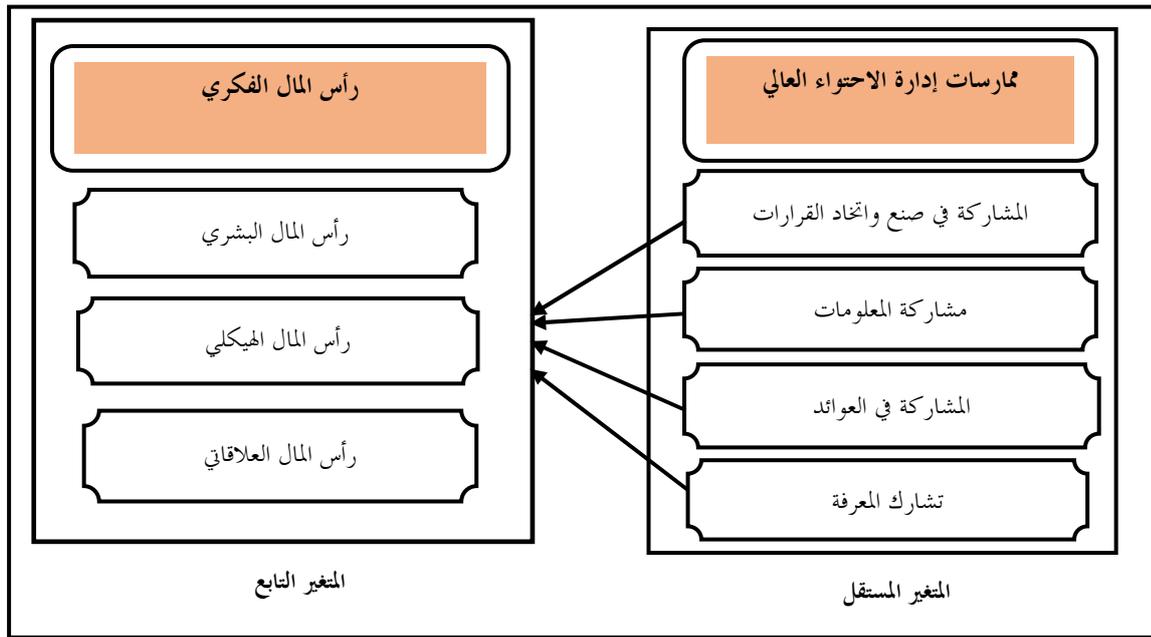
نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة، فقد تم الاعتماد على النموذج الموضح في الشكل أدناه، استنادا للدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية كمايلي:

أولا: المتغير المستقل: يتمثل فيممارسات إدارة الاحتواء العالي حيث يشتمل على أربعة (04) أبعاد وهي: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة.

ثانيا: المتغير التابع: يتمثل في رأس المال الفكري حيث يشتمل على ثلاثة (03) أبعاد وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي. ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

شكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

في هذا المحور سيتم تبيان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال التطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بكل من ممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة، ورأس المال الفكري من جهة أخرى.

أولا: إدارة الاحتواء العالي High-Involvement Management

1. مفهوم إدارة الاحتواء العالي

إن مدخل "الاحتواء العالي للإدارة" وممارساته يمكن أن يعود على الأقل إلى خمسينيات القرن الماضي، فقياسا بالمفاهيم "التايلورية" السابقة (Taylorism)، القائمة على أساس تضييق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، ظهرت تجارب بعض الشركات في خلق فرق عمل موجهة ذاتيا، حيث تبنت أساليب إدارية أخرى تهدف للانتقال بالسلطة من المستويات العليا إلى الدنيا، وهذا لتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المهمة حول كيفية إنجاز العمل وتحمل مسؤولية أدائهم (صالح، 2020، صفحة 131).

غير أن الظهور الفعلي لمصطلح "إدارة الاحتواء العالي" (HIM) فيؤكد أغلب الباحثين والدارسين بأنه يعود لبداية ثمانينات القرن العشرين، إذ كان الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم (Lawler 1986) أول من أشار إلى هذا المفهوم مع كل

من (Walton & beer 1984)، فوضعوا بذلك مدخلاً إدارياً جديداً حلّ محلّ النموذج "التاليوري" أو ما أسماه (Walton 1984) بالمدخل الرقابي (Control Approach) (ورد و حسن، 2010، صفحة 86).

إن الشيء الذي وجب الإشارة إليه، هو أن المفاهيم الاصطلاحية التي قدمت لإدارة الاحتواء العالي تعددت وهذا لتعدد الباحثين والدارسين واختلاف توجهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية، لكن على العموم عند الاطلاع والتفحص الدقيق لهذه التعاريف نجد أنها تتفق في عدة جوانب، ومن أهم التعاريف الاصطلاحية المقدمة لإدارة الاحتواء العالي نجد:

- حسب (Gollan 2005) فإن إدارة الاحتواء العالي: هي نهج يمكن اعتباره مبادرة إدارية قائمة على بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والموظفين، من خلال تمكينهم من الانخراط والمشاركة الفعالة بهدف زيادة أداء المنظمة ورفع الكفاءة والتقليل من التكاليف (p.22)؛

- في حين يرى (Brown 2006) بأنها: تشكيلة من الأساليب تجمع العمل والأفراد والمعلومات والتكنولوجيا، بطريقة تحسن التوافق بينهما بهدف إنتاج أداء عالي من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون والفرص البيئية (العنزي و العبادي، 2009، صفحة 88)؛

- أما (Garbe & Miguel 2012) فيرون بأن فكرة إدارة الاحتواء العالي تتمثل في أنها: حزمة من ممارسات الموارد البشرية لديها القدرة على تحسين مواقف العاملين وسلوكهم، بهدف خفض مستويات التغيب ودوران العمل وزيادة مستويات الإنتاجية والجودة وخدمة الزبائن وبالتالي قد يكون لها تأثير نهائي في توليد مستويات أعلى من الربحية (p.2).

إذن مما سبق يمكن القول بأن "إدارة الاحتواء العالي" هي: هندسة تنظيمية أو تشكيلة من الأساليب والممارسات الخاصة بالموارد البشرية، مصممة لزيادة التزام العاملين وتحسين سلوكهم وتحقيق النجاح التنظيمي من خلال إشراكهم واحتوائهم، كما تعتبر مدخلاً إدارياً حديثاً قائمٌ على أساس بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم، مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

2. ممارسات إدارة الاحتواء العالي

الأمر الذي لفت انتباه الباحثان عند الاطلاع على مختلف الأدبيات التي اهتمت بدراسة موضوع إدارة الاحتواء العالي وممارستها هو الاختلاف في تحديد توليفة واحدة مثالية لهذه الممارسات.

لكن الشيء المتفق عليه هو أن العنصر الرئيسي لمنظمات الاحتواء العالي هو نفسه لأي منظمة أخرى في بيئة الأعمال، ألا وهو التناعم والتناسق، إذ يجب أن تتواءم الممارسات الفردية سوية، وأن تؤثر على كل شخص بالطريقة نفسها، والإدارة العالية الاحتواء هي أفضل طريقة لجعل العديد من المنظمات تنافسية (العنزي، 2017، صفحة 249).

وحسب المقال الشهير بعنوان: Engaging employees through high-involvement work practices (إشراك الموظفين من خلال ممارسات العمل عالية الاحتواء) الذي نشر عام 2006، والذي يعد مرجعاً مهماً لموضوع إدارة الاحتواء العالي، وقد تم اعتماده في الدراسات الحديثة من قبل أغلب الباحثين والدارسين، طرحت صاحبة المقال البروفسور Konrad Alison أستاذة السلوك التنظيمي بكلية (ريتشارد آيفي للأعمال The Richard Ivey School of Business) بالجامعة الكندية (ويسترن أونتاريو Western Ontario) السؤال التالي: ما هي ممارسات العمل عالية الاحتواء؟ (Konrad, 2006, p. 2).

نقلاً عن Lawler وزملائه فحسب هذه الباحثة هناك أربعة (04) مبادئ أساسية (ممارسات) متداخلة فيما بينها ترتبط ببناء أنظمة العمل ذات الاحتواء العالي. وتضمن أن يكون النظام فعالاً وله تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين، حدد فيما يعرف بمعادلة الاحتواء العالي كمايلي (Konrad, 2006, pp. 2-3):

$$\text{High involvement} = \text{Power} \times \text{Information} \times \text{Rewards} \times \text{Knowledge}$$

$$\text{الاحتواء العالي} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{العوائد} \times \text{المعرفة}$$

وعطفا على ما قدمته الباحثة السالف ذكرها، فإنه حسب دراسة "ورد وحسين" (2010) فإن معادلة الاحتواء العالي تتضمن الممارسات التالية (ورد و حسن، 2010، صفحة 90):

- القوة Power : تعني قوة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛

- المعلومات Information : أي مشاركة المعلومات الكافية؛

- العوائد Rewards: تعني المشاركة في المكافآت والحوافز؛

- المعرفة Knowledge: يقصد بها تشارك المعرفة (المهارات والقدرات).

وفي مايلي سيتم تناول هذه الممارسات بشيء من التفصيل:

■ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات Participation in Décision Making

إن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات هي فكرة قديمة، تم تنشيطها والعمل بها من قبل العديد من المنظمات وتبناها أجيال من الممارسين الإداريين في جميع دول العالم، وأقدم نظام موثق رسمي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هو مستند يسمى بـ "نظام اقتراح العامل" (Employee Suggestion System) أنشأه Eastman Kodak عام 1898، وقد عرفت هذه الممارسة تطورا كبيرا، بل وأصبحت في الكثير من المنظمات جزءا مهما من ثقافتها التنظيمية (Ricardo & Vera, 2001, pp. 12-28).

يعرف (2018) Kentab المشاركة في صنع القرار بأنها: "دعوة من القائد لمرؤوسيه والاجتماع معهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم للانخراط في التطوير، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية" (p.883).

والقوة Power حسب (2006) Konrad تعني: "أن الموظفين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المهمة لأداء أعمالهم وجودة حياتهم الوظيفية، ويمكن أن تكون في مستوى تأثير منخفض نسبيا، كما هو الحال في توفير المدخلات في القرارات التي يتخذها الآخرون، كما قد تكون نهائية أي بامتلاك السلطة وبالتالي يترتب عنها المسائلة عن القرارات ونتائجها، ويتم تعظيم المشاركة عندما يتم دفع أعلى مستوى ممكن من القوة إلى الموظفين الذين يتعين عليهم تنفيذ القرارات" (p. 2).

■ مشاركة المعلومات Share Information

إن أحد المكونات المهمة لعمل الاحتواء العالي هو منح العاملين كل المعلومات المطلوب شمولها ومشاركتها، من دون تحميلهم المفرط بالمعلومات التي لا يحتاجون لها والتي تعجز الإدارة عن معالجتها، فضلا عن أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فهي تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر فيضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم (صالح، 2020، صفحة 132).

في المنظمات ذات التوجه المبني على الاحتواء العالي تم تعويض النظم المركزية، بالنظم التي تعتمد على مشاركة المعلومات التنظيمية، والتي تعني أن أي فرد وبغض النظر عن عنوانه الوظيفي لا بد أن يكون محولا للحصول على كافة المعلومات التي تخص وظيفته (Zacharatos & al, 2005, p. 80).

■ المشاركة في العوائد Share Rewards

تعتمد أنظمة عمل إدارة الاحتواء العالي على مبدأ ربط الأداء بالمكافأة، وهذا الربط سيؤدي بالعاملين للسعي على نحو طبيعي إلى تحقيق النتائج المفيدة وعلى نحو متبادل لهم وللمنظمة، كما أن ربط المكافأة بالأداء المنظمي يضمن العدالة أيضا، فيضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن أي تحسن في مستويات الأداء (خروف و عبودي، 2020، صفحة 203).

هذا ويؤكد Lawler (1986) بأن المنظمات ذات الاحتواء العالي تحتاج إلى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية، فهي تدعو بالتحديد لأن يكون راتب العامل مرتبط بالمهارة، فالراتب المعتمد على المهارة يعد عنصرا مهما جدا في تطوير المعرفة، وفي

إيصال إحدى القيم الجوهرية للاحتواء العالي التي تتضمن النمو الشخصي، كما أن نظام المكافآت بحاجة أيضا إلى تضمين شكل أو أشكال معينة من المشاركة في الربح، إذ أنه يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة، وهذا يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة، ومن خلال هذه المكافأة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكون للشركة وليس عاملين فيها، والمكافأة تحتاج إلى الارتباط بأهداف المنظمة والاعتراف بالفروقات في الدوافع الفردية للعاملين، وهنا يشير العديد من المؤلفين بأن المشاركة المالية (مشاركة الربح والكسب) هي الجزء الأساسي من إدارة الاحتواء العالي (العززي، 2017، صفحة 253).

■ تشارك المعرفة Share Knowledge

التشارك المعرفي هو نظام يلتقط المعرفة بشكل هادف لدجها في استراتيجيات وسياسات وممارسات الأعمال على جميع مستويات الشركة (Aitalegbe, 2017, p. 15)

كما تشير عملية تشارك المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها لأكثر عدد ممكن من الأشخاص العاملين، وهناك عدة أساليب تستعمل في هذه العملية منها (فرق المشروع المتنوعة معرفيا، التشارك الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية، التدريب من خلال العاملين القدامى، وكلاء المعرفة، الوثائق والنشرات الداخلية) (أبو ليفة، 2016، صفحة 283).

إن عملية التشارك المعرفي تؤدي إلى تبادل الخبرات المعرفية بين العمال، فيلهمهم ويشجعهم ذلك على الابتكار والإبداع، ولتبادل المعرفة من شخص إلى آخر يجب تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة واضحة يسهل تشاركها بين العاملين من خلال الخبرة والمناقشات الحوارية والتعليم (دره و آخرون، 2018، الصفحات 9-10).

ثانيا: رأس المال الفكري Intellectual Capital

في هذا الجزء سيتم التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، مع تبيان أهم خصائصه وأبعاده:

1. مفهوم رأس المال الفكري

إن مصطلح "رأس المال الفكري" ليس بالمصطلح الجديد، لكنه لم يكن مستعملا في الاقتصاديات السابقة، وقد بدأ فقط الاهتمام به في أواخر القرن العشرين، أين تطور هذا المصطلح من تخصصات أكاديمية مختلفة وأصبح مجالا متعدد التخصصات، وهو ما يفسر عدم وجود تعريف موحد بخصوصه (حواطي و دروم، 2021، صفحة 186).

حيث عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنه: "القيمة الاقتصادية التي تنشأ عن صنفين من الأصول غير الملموسة في المؤسسات وتتمثل في رأس المال البشري والتنظيمي (الهيكلية)، أما Hamel & Brahalad (1984) فقد قدموا تعريفا آخر لرأس المال الفكري بأنه: "قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على جميع المنافسين، وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر للميزة التنافسية" (علون و قوادرية، 2017، صفحة 240).

كما عرفه Tomas A. Stewart بأنه يتمثل في: المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة (بلخضر و آخرون، 2018، صفحة 75)

كما عبر عنه "Dadf. 2001" بـ: مجموعة من الموارد المعلوماتية للأفراد تتكون من صنفين من المعرفة، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة (بجياوي و آخرون، 2021، صفحة 623).

إذن من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن "رأس المال الفكري" هو:

كل ما تمتلكه المنظمة من مكونات بشرية (كفاءات بشرية: مبدعة، ذات خبرة، ذات معرفة... إلخ) ومكونات تنظيمية (هياكل تنظيمية، برامج وعمليات... إلخ) ومكونات علاقاتية (علاقات: داخلية وخارجية... إلخ) تساعد في تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية.

2. خصائص رأس المال الفكري

هناك عدة خصائص لرأس المال الفكري يمكن تقسيمها كمايلي: (دبون و صبي، 2020، صفحة 861)

■ الخصائص التنظيمية

- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية في المؤسسة ولكن بنسب متفاوتة؛
- رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة؛
- يركز على الرسمية بشكل منخفض، ويتعد عن المركزية الإدارية.

■ الخصائص المهنية

- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة؛
- يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.

■ الخصائص السلوكية والشخصية

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة؛
- يتصف بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة؛
- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين.

3. أهم أبعاد رأس المال الفكري

تعددت التقسيمات التي قدمها الباحثون لأبعاد ومكونات رأس المال الفكري، لكن أغلب الدراسات تناولت التقسيم التالي:

■ رأس المال البشري

يمكن تعريفه بأنه: "المعرفة والمهارات والقدرات التي اكتسبها الأفراد والذين يثبتون قدراتهم من خلال معدل الإنتاج، ومنه فإن رأس المال البشري يتضمن كل القدرات والمهارات الفطرية والمكتسبة خلال فترة التعليم والخبرة والتجارب المكتسبة في العمل" (بلخضر وآخرون، 2018، صفحة 240).

■ رأس المال الهيكلي

هو المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبر هذا النوع من رأس المال الفكري عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة (فاشي و هزلة، 2014، صفحة 52).

كما يتمثل رأس المال الهيكلي في مختلف الأنظمة، العمليات، القواعد، البيانات، الوثائق الداخلية والخارجية (كواشي و شوقي، 2017، صفحة 414).

■ رأس المال العلاقي (الربوبي)

تتمثل أساسا في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يضمن رضاه (تلبية حاجاته ورغباته...)، وولائه (اعتزازه بالتعامل مع المنظمة...) والاحتفاظ به (استمرارية التعامل مع المنظمة...) وتمكينه (الاهتمام بأرائه ومقترحاته...) وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه (بجياوي وآخرون، 2021، الصفحات 624-625).

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح أداة الدراسة مع التعرف على أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.2. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من ثلاثة (03) مؤسسات اقتصادية تنشط بمدينة جيجل بدولة الجزائر، وهي تدرج ضمن ما يعرف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: مؤسسة "BRILEX" لمنتجات التنظيف الكائن مقرها بمنطقة "بورمل" غرب مدينة جيجل، ملبنة "IGILAIT" الكائن مقرها بمنطقة "تاسوست" شرق مدينة جيجل، ملبنة "SKIPLAIT" الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية أولاد صالح - الطاهير شرق مدينة جيجل، وما تجدر الإشارة إليه أنه قد تم اختيار هذه المؤسسات كون متوجاتها تهيمن على السوق المحلي، وقد تكونت العينة المدروسة من إطارات هذه المؤسسات الثلاث والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية وهم: المدراء ونوابهم، مسؤولي الأقسام الرئيسية والأقسام الفرعية، في حين استبعد العمال في المستويات الدنيا لاحتمال عدم إلمامهم بمتغيرات البحث، وقد جرت الدراسة خلال الفترة الممتدة من تاريخ: 18 ديسمبر 2021 إلى غاية تاريخ: 15 جانفي 2022.

والسبب وراء اختيارنا لهذا النوع من العينات هو عدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة المجتمع الأصلي نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، وهو ما يتطلب وقتا طويلا لمسحه وجمع كافة معلوماته.

واستلمت هذه المؤسسات الثلاث (55) استبانة، تم توزيعها على العمال المستهدفون بطريقة عشوائية، حيث تم استرجاع منها (53) استبانة، وكان منها (02) غير صالحة للدراسة بسبب عدم الإجابة على كل عبارات محاورها، ليكون بذلك عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة يقدر بـ (51) استبيان.

والجدول الموالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

جدول رقم (01): مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
"BRILEX" لمنتجات التنظيف	23	20
ملبنة "IGILAIT"	19	18
ملبنة "SKIPLAIT"	13	13
المجموع	55	51

المصدر: من إعداد الباحثين

2.2. الأساليب الإحصائية وأداة الدراسة المعتمدة

في هذا الجزء سيتم تبيان أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، مع التعرف على الأداة المعتمدة كذلك في جمع بيانات البحث.

1.2.2. الأساليب الإحصائية

في هذه الدراسة تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية، بعضها استخدم للتحقق من جودة البيانات التي تم جمعها، والبعض الآخر من الأساليب استخدم للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، تمثلت هذه الأساليب في: (معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والتفلطح، معامل تضخم التباين والتباين المسموح، معامل D-W، وأخيرا الانحدار الخطي المتعدد).

2.2.2. أداة الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبانة شملت على جزأين رئيسيين، حيث خصص الجزء الأول للبيانات الأولية (المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة)، واشتملت على أربعة متغيرات هي: (الجنس، العمر، سنوات

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل

الخدمة، المستوى التعليمي)، أما الجزء الثاني فقد خصص لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة عن دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كمايلي:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، بحيث كان لكل بعد من أبعادها عبارتين (02).مجموع (08) عبارات؛

- المتغير التابع: يتمثل في رأس المال الفكري، بحيث كان لكل بعد من أبعاده عبارتين (02).مجموع (06) عبارات.

ليقدر بذلك إجمالي العبارات بـ (14) عبارة، وقد كانت من النوع المغلق، وتم عرضها وفقا للمقياس المعروف باسممقياس

"ليكرت" (LikertScale) الخماسي:

جدول رقم(02): معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

3.2.3. صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التأكد من الصلاحية الإحصائية لاستبانة البحث من خلال اختبار صحتها وثباتها كمايلي:

1.3.2. صدق أداة الدراسة: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم توزيعها على مجموعة من الأساتذة من ذوي مصف الأستاذية في

نفس مجال الاختصاص، ليتم بعد ذلك اختبارها من خلال الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل الارتباط "بيرسون" (Person) بين

كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدولين

أدناه:

جدول رقم(03): معاملات ارتباط "بيرسون" (Person) بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور ممارسات إدارة الاحتواء

العالي)

المحور	البعد	رقم العبارة	Person	Sig
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	01	0.410**	0.000
		02	0.666**	0.000
		03	0.654**	0.000
	مشاركة المعلومات	04	0.177**	0.000
		05	0.564**	0.000
	المشاركة في العوائد	06	0.652**	0.000
		07	0.367**	0.000
		08	0.793**	0.000
تشارك المعرفة				
**دال عند 0.01				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (03) أعلاه، نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع عبارات محور ممارسات إدارة الاحتواء

العالي والمحور الكلي الذي تنتمي إليه وهذا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين: (0.177) للعبارة رقم(04) في الحد

الأدنى، و(0.793) للعبارة رقم (08) في الحد الأعلى، وهذا ما يدل على قوة التماسك الداخلي لجميع عبارات هذا المحور، لذا تم

الاحتفاظ بجميع عباراته كما هي لأنها حققت الهدف من وجودها.

جدول رقم(04): معاملات ارتباط "بيرسون" (Person) بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور رأس المال الفكري)

Sig	Person	رقم العبارة	البعد	المحور الكلي
0.000	0.566**	09	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
0.000	0.722**	10		
0.000	0.325**	11	رأس المال الهيكلي	
0.000	0.758**	12		
0.000	0.610**	13	رأس المال العلاقي	
0.000	0.411**	14		
**دال عند 0.01				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من نتائج الجدول رقم (04) أعلاه، نلاحظ أن جميع عبارات المحور الثاني المتعلق برأس المال الفكري ترتبط بدرجة موجبة مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه وكلها عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط في حدها الأدنى بين: (0.411) للعبارة رقم (14) والقيمة (0.758) في حدها الأعلى للعبارة رقم (12)، ومنه نستنتج أن جميع عبارات محور رأس المال الفكري تتمتع هي الأخرى بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للمحور وهذا دليل على سلامة بنائها. هذا وقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل من درجة كل بعد والدرجة الكلية، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (05): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

Sig	معامل الارتباط	الأبعاد	المحاور
0.000	0.421**	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	ممارسات إدارة الاحتواء العالي
0.000	0.681**	مشاركة المعلومات	
0.000	0.861**	المشاركة في العوائد	
0.000	0.569**	تشارك المعرفة	
0.000	0.456**	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
0.000	0.561**	رأس المال الهيكلي	
0.000	0.412**	رأس المال العلاقي	
** دال عند 0.01			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن جميع أبعاد محوري الدراسة قد حققت ارتباطات ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث في حدها الأدنى قدرت بـ: (0.412) وهذا لبعد رأس المال العلاقي، أما في حدها الأعلى فيقدر بـ: (0.861) وهذا لبعد المشاركة في العوائد، ما يدل على أن استبانة الدراسة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

2.3.2. ثبات أداة الدراسة

من أجل تحديد نسبة ثبات أداة الدراسة، فقد تم الاعتماد على مقياس "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى إمكانية الحصول على نفس البيانات لو تم توزيع الاستبيان لأكثر من مرة، وقد ظهرت النتائج كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم(06):معامل الثبات Cronbach's Alpha

مخاور	الأبعاد	عدد العبارات	AlphaCronbach's	معامل ثبات المحور
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	02	0.722	0.751
	مشاركة المعلومات	02	0.866	
	المشاركة في العوائد	02	0.771	
	تشارك المعرفة	02	0.645	
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	02	0.669	0.717
	رأس المال الهيكلي	02	0.714	
	رأس المال العلاقاقي	02	0.770	
معامل ثبات الاستبانة الكلي		14	0.736	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (06) أعلاه، أن النتائج النهائية لمعاملات الثبات Cronbach's Alpha محصورة بين القيمة: (0.645) والقيمة (0.866)، كما بلغ المعامل الكلي للثبات: (0.736) أي أكبر من (0.70)، وهذا دليل على أن ثبات أداة الدراسة محقق، وهذا حسب دراسة (Taber, 2018, p. 1278).

4.2. التحليل والمناقشة

في هذا الجزء سيتم تقديم وصف إحصائي لأفراد عينة البحث، مع تشخيص واقع المتغيرات الرئيسية وأبعادها بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، فضلا عن اختبار الفرضيات المستقاة من نموذج البحث.

1.4.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم تبيان التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد من المتغيرات وذلك في الجداول الموالية كمايلي:

أولا. **الجنس والمستوى التعليمي:** الجدول أدناه يوضح نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة بناء على متغير الجنس والمستوى التعليمي.

جدول رقم (07): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس والمستوى التعليمي

مجموع أفراد عينة الدراسة		المستوى التعليمي	مجموع أفراد عينة الدراسة		الجنس
النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار	
%35.29	18	البكالوريا أو أقل	%66.67	34	ذكر
%64.71	33	جامعي	% 33.33	17	أنثى
% 100	51	المجموع	% 100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (07) أعلاه، أن 35.29% من أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور بنسبة: (66.67%)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على طبيعة العمل بهذه المؤسسات الاقتصادية، حيث أن نشاطها صناعي يتطلب جهدا عضليا كبيرا. كما نلاحظ أن (64.71%) من مجموع العمال هم جامعيين ودلالة ذلك هو طبيعة العمل بهذه المؤسسات كذلك، والتي تحتاج في بعض أقسامها لعمال ذوي مهارات فنية وتقنية لتسييرها وتشغيل آلاتها الصناعية، وأيضا لكون العينة المستهدفة (قصديّة) تتمثل في مديري المؤسسات ونوابهم ورؤساء الأقسام (مستوى تعليمي مرتفع).

ثانيا: العمر وسنوات الخدمة: سيتم عرض نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة بناء على متغير العمر وسنوات الخدمة في الجدول الموضح أدناه.

جدول رقم (08): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بناء على متغير العمر وسنوات الخدمة

مجموع أفراد عينة الدراسة		سنوات الخدمة	مجموع أفراد عينة الدراسة		العمر
النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار	
13.72%	07	أقل من 05 سنوات	15.68%	08	أقل من 30 سنة
60.78%	31	من 05 إلى 10 سنوات	56.86%	29	من 30 إلى 40 سنة
21.56%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة	23.52%	12	من 40 إلى 50 سنة
3.92%	02	15 سنة فأكثر	03.92%	02	50 سنة فأكثر
100%	51	المجموع	100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

بيانات الجدول رقم (08) توضح في الجزء المتعلق بالعمر أن غالبية عمال الشركة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة)، أي من الشباب بنسبة قدرت بـ (56.86%) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تفتح أبوابها لتوظيف فئة الشباب الذين يحققون أهدافها لما يتمتعون به من حيوية وإبداع وبالتالي ضمان القدرة التنافسية، أما في الجزء الخاص بسنوات الخدمة، فنلاحظ أن غالبية العمال تتراوح سنوات خدمتهم بالشركة من (05 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ (60.78%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة العمال الذين تتجاوز عدد سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) حيث لم تتجاوز نسبتها (3.92%)، وهذا في حقيقة الأمر يرجع لفئة الشباب الغالبة بالشركة وهو ما يؤكد ما جاء في الجزء الأول من الجدول أعلاه والمتعلق بالعمر.

5.2. درجة توافر كل من ممارسات إدارة الاحتواء العالي ورأس المال الفكري بمؤسسات الدراسة

لمعرفة مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبانة سيتم الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي، مع الأخذ بعين الاعتبار قيم الانحراف المعياري حسب ما توصي به الدراسات الإحصائية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (09): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية وفق تدرج Likert

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	مستوى الموافقة
[5 - 4.20]	[4.20 - 3.40]	[3.40 - 2.6]	[2.6 - 1.8]	[1.8 - 1]	الوسط الحسابي
2.0 - 1.51	1.50 - 1.01	1.0 - 0.51	0.5 - 0.26	0.25 - 0	الانحراف المعياري
أكبر من 84%	83.9% - 68%	67.9% - 52%	51.9% - 36%	أقل من 36%	الوزن النسبي

المصدر: من إعداد الباحثان

الجدول (09) أعلاه، يوضح أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة على مستوى الموافقة، ولتحديد درجة توافر متغيرات الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم(10):درجة توافر كل من ممارسات إدارة الاحتواء العالي ورأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة

الترتيب	مجموع أفراد عينة الدراسة		ممارسات رأس المال الفكري	الترتيب	مجموع أفراد عينة الدراسة		ممارسات إدارة الاحتواء العالي
	الانحراف المعياري	المتوسط			الانحراف المعياري	المتوسط	
03	0.89	3.42	رأس المال البشري	02	0.93	3.47	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
				04	0.91	3.14	مشاركة المعلومات
01	0.85	3.66	رأس المال الهيكلي	03	0.98	3.27	المشاركة في العوائد
				01	0.88	3.92	تشارك المعرفة
02	0.91	3.45	رأس المال العلاقي				
/	0.88	3.51	المتوسط العام للمحور	/	0.92	3.45	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

الجدول أعلاه، يشير إلى نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بكل من المحور الأول الخاص بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها الأربعة، وكذا المحور الثاني الخاص برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة أيضا.

بالرجوع لبيانات الجدول رقم (10) يمكن تحليل نتائج الجدول رقم (11) كمايلي:

- المتوسطات الحسابية للبعدين الأول والرابع الخاصين بالمحور الأول والمتمثلين في (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، تشارك المعرفة) كانت بدرجة مرتفعة حيث كانتا محصورتين بين (3.47 و 3.92)، في حين البعدين الثاني والثالث والمتمثلين في (مشاركة المعلومات، والمشاركة في العوائد) فكانتا بدرجة متوسطة بقيم قدرت على التوالي بـ(3.14) و(3.27)، كما كان المتوسط العام للمحور الأول الكلي بدرجة مرتفعة قدرت بـ(3.45)، وهذا يدل على درجة القبول المرتفعة لمعظم أفراد العينة بالاهتمام الذي توليه مؤسستهم بممارسات إدارة الاحتواء العالي، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نلاحظ أنها تقل جميعها عن الواحد الصحيح سواء الخاصة بالأبعاد أو بالمحور الكلي، مما يدل على وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة حول هذا المتغير، وبالتالي توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- يلاحظ كذلك أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المحور الثاني المتعلق برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) كانت بدرجة مرتفعة هي كذلك وقدرت على التوالي بـ(3.42 و 3.66 و 3.45)، أي أن هناك درجة قبول مرتفعة لمعظم أفراد عينة الدراسة المستجوبة بالنهج الذي تتبعه مؤسستهم المتعلق ببناء رأس المال الفكري، وكانت كذلك قيم الانحراف المعياري جميعها أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على العموم على وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة حول هذا المتغير، وبالتالي توافر أبعاد رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

6.2. التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي

لابد من توفر بعض الشروط والمتطلبات للتأكد من سلامة وصحة الاختبار، وهذا للتمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومن هذه الشروط والمتطلبات التي أنه لابد أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، مع وجوب استقلالية متغيرات البحث وعدم التداخل فيما بينها، مع وجوب كذلك ارتباط كل متغير نفسه بدرجة أعلى من ارتباطه مع كل من المتغيرات الأخرى.

أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل تحديد طبيعة توزيع متغيرات البحث للتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على كل من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): معاملي الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis

Kurtosis	Skewness	الأبعاد	المحاور
0.237	-0.675	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	ممارسات إدارة الاحتواء العالي
-0.982	0.091	مشاركة المعلومات	
-0.874	0.051	المشاركة في العوائد	
-0.784	0.074	تشارك المعرفة	
-0.112	-0.344	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
-0.316	-1.141	رأس المال الهيكلي	
0.124	0.054	رأس المال العلاقي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (11) أعلاه، يتضح أن معامل الالتواء Skewness ينحصر بين القيمتين (-1.141 و 0.091) أي أنه ينتمي إلى المجال [-3 و 3]، في حين نجد أن معامل التفلطح Kurtosis ينحصر بين القيمتين (-0.982 و 0.237) أي أنه أقل من المقدار (20)، وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي السماح بإكمال الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية وهذا حسب دراسة (مقراش، 2015، صفحة 200).

ثانياً: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، تم حساب معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolérance، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (12): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين VIF	المتغيرات
0.628	1.386	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
0.688	1.562	مشاركة المعلومات
0.855	1.172	المشاركة في العوائد
0.945	1.124	تشارك المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (12) أعلاه، نلاحظ أن معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor ينتمي إلى المجال [1.124 ؛ 1.562] وهي أقل من المقدار: (10)، في حين كانت قيمة التباين المسموح Tolérance تنتمي إلى المجال [0.628 ؛ 0.945] وهي أكبر من المقدار: (0.1)، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وهو ما يسمح باختبار صحة فرضيات الدراسة، وهذا حسب دراسة (O'brien, 2007, p. 688).

ثالثا: اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية

يعد اختبار "Durbin-Watson" من بين أهم الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، ومن شروط هذا المؤشر أن تكون قيمته أقل من (2)، وهذا حسب دراسة (Carroll & al, 2002, p. 4).
والنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = رأس المال الفكري)

Durbin-Watson	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج Model
1.804	0.7968	0.635	0.044	3.155	2.526	4	10.568	الانحدار
					0.950	47	74.420	الخطأ المتبقي
						51	84.788	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مؤشر Durbin-Watson تبلغ: (1.804) وهي أقل من المقدار: (2)، وهذا دليل على أنه لا وجود لمشكل الارتباط الذاتي، كما نلاحظ كذلك أن مستوى الدلالة ($F=0.044 < 0.05$) وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما يعبر معامل التحديد R² عن تباين المتغير التابع الذي يظهر نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، إذ بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد بلغت: (0.635) أي أن (63%) من التباين في ممارسات إدارة الاحتواء العالي كان نتيجة التغير الحاصل في رأس المال الفكري، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية محل البحث.

رابعا: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

في الجدول الموالي تم اختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analysis)

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري B	
0.001	-0.121		2.197	ثابت Constant
0.025	2.125	0.008	0.114	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
0.355	0.894	0.111	0.165	مشاركة المعلومات
0.005	2.100	0.015	0.202	المشاركة في العوائد
0.022	3.123	0.124	0.107	تشارك المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (14) أعلاه، نلاحظ مايلي:

- قيمة T المحسوبة لبعده المشاركة في صنع واتخاذ القرارات قدر بـ (2.125) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (2.01)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.025) وهي أقل من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى (H₁) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعده المشاركة في صنع واتخاذ القرارات فيبناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- قيمة T المحسوبة لبعده مشاركة المعلومات قدر بـ (0.894) وهي أقل من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (2.01)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.355) وهي أكبر من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية (H₂) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعده مشاركة المعلومات في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- قيمة T المحسوبة لبعده مشاركة العوائد قدر بـ (2.100) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (2.01)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.005) وهي أقل من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H₃) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعده مشاركة العوائد في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- قيمة T المحسوبة لبعده تشارك المعرفة قدر بـ (3.123) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (2.01)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.022) وهي أقل من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (H₄) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعده تشارك المعرفة في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

7.2. تفسير نتائج الدراسة

يمكن تقديم تفسير تفصيلي لنتائج الدراسة كما يلي:

- إن وجود أثر لبعده المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يمكن تفسيره إلى أن الموارد البشرية المستجوبة يرون أن الميكانيزمات والآليات الممنوحة لهم لتمكينهم من المشاركة الفعالة في هذه العملية كافية، وهذا من شأنه أن يعزز ثقتهم بأنفسهم للانخراط الفعال في عملية التطوير التنظيمي؛
- إن عدم وجود أثر لبعده مشاركة المعلومات في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يمكن تفسيره إلى أن العينة المستهدفة من العمال يعتبرون أن المعلومات التنظيمية التي يحصلون عليها من مؤسستهم والمتعلقة أساساً بإجراءات العمل هي معلومات غير كافية، ولا تساعدهم على أداء عملهم بفعالية؛
- إن وجود أثر لبعده مشاركة العوائد في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يمكن تفسيره إلى أن عينة البحث المستهدفة تعتبر أن نظام الحوافز والمكافآت المطبق في هذه المؤسسات هو نظام عادل يشجع حاجتها، وهو الأمر الذي من شأنه زيادة شعورها بالرضا الوظيفي والولاء وصولاً للانتماء الوظيفي، فينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء كما ونوعاً؛
- إن وجود أثر لبعده تشارك المعرفة في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يمكن تفسيره إلى أن الموارد البشرية المستجوبة يدركون أهمية عملية التشارك المعرفي لما ينتج عنها من تبادل للخبرات المعرفية فيشجعهم ذلك على الإبداع والابتكار.

8.2 الخاتمة

في الختام يمكن القول بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعتبر من الممارسات الإدارية الحديثة التي أكد أغلب الدارسين والممارسين بأنها تلائم جميع منظمات الأعمال، خاصة التي تنشط ضمن بيئة سريعة التغير والتعقيد مع وجود منافسة قوية، وهذا لكونها مدخلاً تعاونياً قائماً على المشاركة الفعالة بين المؤسسة وعاملها، الأمر الذي جعلها تحظى بقبول واسع لما تحققه من نتائج فورية تؤدي لرفع الأداء وصولاً لبناء رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وقد توصل الباحثان في هذه الدراسة لنتيجة نهائية إجمالية كإجابة للإشكالية الرئيسية التي سبق وأن تم طرحها في بداية البحث مفادها أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي أثر إيجابي في بناء رأس المال

— أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل —
الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في كل من: مؤسسة "BRILEX" لمنتجات التنظيف، ملبنة "IGILAIT"، وملبنة "SKIPLAIT".

9.2. مقترحات الدراسة

من أجل زيادة دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة فإن الباحثان يقدمان المقترحات التالية:

- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مواصلة الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، مع الاستثمار الحقيقي في رأس المال الفكري وهذا من أجل مواكبة ومواجهة مختلف التغيرات في المحيط؛
- إعطاء أهمية للمعلومات التنظيمية التي يحصل عليها العمال من مؤسساتهم خاصة المتعلقة بكيفية إنجاز العمل والمتعلقة أساسا بإجراءات العمل؛
- يجب عليها العمل على بناء توليفة متكاملة لرأس المال الفكري (بشرية، هيكلية، علاقتية) واعتبارها من أهم أصولها غير ملموسة لأنها تشكل ثروة حقيقية ومصدر الرفع الأداء الاقتصادي خاصة إذا ما تم استثماره بشكل فعال.

10.2. آفاق الدراسة

هذه الدراسة اختبرت أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري، ويرى الباحثان أنه يمكن إجراء دراسات مستقبلية كتطوير للدراسة الحالية، ومن بين المواضيع البحثية المقترحة مايلي:

- دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص؛
- مساهمة ممارسات إدارة الاحتواء العالي في خلق الميزة التنافسية؛
- ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الأداء التنظيمي.

11.2. قائمة المراجع

1.11.2. قائمة المراجع باللغة العربية

1. إيمان محمود فلاح عيون. (جانفي، 2021). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان. عمان - الأردن: جامعة الإسراء، كلية الأعمال.
2. خالد قاشي، أسامة هزلة. (2014). أثر رأس المال الفكري على النجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية في منظمة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بروج بوغريج. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية*، 27(02)، 46-65.
3. رغد محمد خروفة، صفاء إدريس عبودي. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 199-212.
4. سعد علي العنزي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي*. بغداد: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. سعد علي حمود العنزي، هاشم فوزي دباس العبادي. (2009). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(54)، 85-116.
6. سناء محمد أبو ليفة. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري - دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول - *المجلة العربية للإدارة*، 36(1)، 279-305.
7. عبد القادر ديون، عبد القادر صبيح. (2020). أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين - حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS لولاية غرداية. *مجلة الباحث*، 20(1)، 871-875.
8. عبد القادر بجاوي، عبد الغاني بشري، عبد الغاني مولودي. (2021). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة آفاق علمية*، 13(3)، 619-638.
9. عمر دره، غريب معاذ، باعمر آمال. (مارس، 2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. *معهد الإدارة العامة* (153)، 11-37.
10. فلاح حسين ورد، كاظم عبد الله حسن. (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية - *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، 85-96.
11. محمد صالح. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 6(1 مكرر)، 123-148.
12. محمد لمن علون، ربيعة قوادرية. (2017). فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل إقتصاد اللاملموسات "دراسة حالة بعض النماذج من الشركات". *معارف*، 22، 237-251.
13. مراد كواشي، جمعة شوقي. (2017). دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة - *مجلة العلوم الإنسانية* (2)، 409-432.
14. مقراش فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال. جامعة محمد خيضر - بسكرة. *جيغل*.
15. نصيرة بلخضر، المخاطرية حري، عائشة بوثلجة. (2018). تنمية الموارد البشرية رؤية استراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوطين المعرفة بالجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الإقتصادي*، 35(2)، 70-82.
16. وردة حواطي، أحمد دروم. (2021). تنمية رأس المال الفكري من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية. *دراسات إقتصادية*، 19(2)، 182-195.

2.11.2. References in english

17. Aitalegebe, N. (2017). *Knowledge Management*. london: Peaches Publications. UK.
18. Carroll, N., Permanente, K & Denver, C. (2002). Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program. *SAS and all other SAS Institute Inc*, 1-8.
19. Garbe, J.-N., & Miguel, G.-C. (2012). Ownership and Human Resources Strategy :The case of Spanish manufacturing firms. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1).
20. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
21. Kentab, M. Y. (2018). Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City. *Universal Journal of Educational Research*(6), 181-896.
22. Konrad, A. M. (2006, March/April). Engaging employees through involvement Work practice. *IVEY Business journal*, 1-7.
23. O'brien, M. R. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality and quantity*, 41, 673-690.
24. Ricardo, J., & Vera, C. (2001, May). The Correlation Of Employees Involvement (Ei) And Turnover. *Master of Science Degree in Management Technology*, 1-73. The Graduate College University of Wisconsin-Stout.
25. Rondeau, K., & Wagar, T. (2012). Employee high-involvement work practices and voluntary turnover: Does human capital accumulation or an employee empowerment culture mediate the process? Examining the evidence

in Canadian Healthcare organizations. *4th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital 23-24 April 2012* (pp. 386-394). Helsinki-Finland: Academic Conferences International Limited.

26. Shin, J. S., & Jeong, I. (2016). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? a crosslevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
27. Suzan, A. A., & al. (2018). Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 415-451.
28. Taber, S. K. (2018). The Use Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instrument In Science Education. *Research in science education*, (48), 1273-1296.
29. Zacharatos, A., & Barling, J. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.