

## العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية "بالتطبيق على موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة"

إعداد

د/ آية صالح محمد على الشافعي  
مدرس إدارة الأعمال بمعهد النيل العالي للعلوم  
وتكنولوجيا الحاسب بالمنصورة

د/ أميرة أحمد محمد العربي  
دكتوراه إدارة أعمال

## ملخص البحث:

استهدف هذا البحث تحديد العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية، وتأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد النواتج التنظيمية، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٣٧٥ قائمة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.23 لاختبار فروض الدراسة.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد النواتج التنظيمية (الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي).

**الكلمات الرئيسية:** أنظمة العمل عالية الأداء، النواتج التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي.

## Abstract

This research aimed to determine the relationship between high-performance work systems and organizational outcomes, and investigate the direct effect of the dimensions of high performance work systems on the dimensions of organizational outcomes named Organizational commitment Job Performance. A questionnaire was used to collect data from employees of the education sector at Mansoura University. There were 375 questionnaires valid and free of missing data, and the statistical program SPSS.23 was used to test the study hypotheses.

The study results indicated a significant correlation between high-performance work systems and organizational outcomes. Moreover, The results showed that there was a direct positive significant effect of high performance work systems on the dimensions of organizational outcomes (Organizational commitment, Job Performance).

**Keywords:** High Performance Work Systems, Organizational Outcomes, Organizational commitment, Job Performance.

## مقدمة

يُعد تطوير المورد البشري من أهم المتطلبات لخلق ميزة تنافسية ، حيث تحتاج المنظمات في الوقت الحاضر إلى ممارسات لمواجهة التحديات المتسارعة والمتغيرة في بيئة العمل لما لها من تأثير على زيادة التمييز الوظيفي للأفراد وبالتالي زيادة الأمان الوظيفي وتقليل التكاليف مما تزيد من الالتزام وتحفيز الأفراد بشكل كبير لذلك تُعد أنظمة العمل عالية الأداء مهمة جدا لأداء الأفراد داخل المنظمة. ونظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل و التركيز على أداء الفرد لقدرته على تحقيق النجاح (jo et al., 2023).

كما أن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمات لتأثير على أداء المنظمة ويعتبر بناء وتشكيل الالتزام التنظيمي للموظفين من أهم الأدوات التي تهتم بها المنظمة لتنمية سلوك الالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيثُ يعد الالتزام التنظيمي اتجاه مهم للإدارة ويجب عليها استخدام الاستراتيجيات التي تحسنه (Dewi & Abadi, 2023).

كما يستخدم مصطلح أنظمة العمل عالية الأداء كأحد معايير تقييم الأداء الوظيفي ليكون هناك تدقيق للعمليات لتحديد ما إذا كان النظام قد طبق حسب ما صمم له ومدى تعزيزه لمبادئ أنظمة العمل عالية الأداء ولمعرفة ما إذا كان يعمل العاملين مع بعضهم البعض وهل يحصلون على المعلومات اللازمة لعمله وهل يعامل العاملين بعدالة ويعطي الحوافز لهم على الأداء الجيد والمقترحات المفيدة . ومن المهم أن تركز عملية التقييم على مدى تحقيق أهداف أنظمة العمل عالية الأداء لتحديد مدى نجاح النظام، ومن ثم معرفة السلوكيات المرغوبة وهل ظهرت على العمل وهل تم انجاز أهداف جودة حياة العمل للموظفين . يجب تطوير نظام تقييم الأداء بحيث يأخذ في الاعتبار كل الجوانب الأخرى مثل السلوكيات أو التصرفات الناتجة عن الالتزام التنظيمي والتي تعكس بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته ، ومثابرة الموظف من خلال ما يقدمه من وقته الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة بالإضافة الى وضع آلية معلنة تؤكد دور العاملين في مراجعته وتطوير نظم وأساليب تقييم الأداء ووضع نظام واضح ومعلن لاعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع العاملين بما يحقق التوازن بين خصوصية عملية التقييم والعلانية والشفافية ومناقشتها والاستفادة منها (العريفي، ٢٠١٢).

وتستهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على النواتج التنظيمية، وذلك تطبيقاً على موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة. وبناء على ذلك تكمن تساؤلات الدراسة في:

١- ما طبيعة علاقة الارتباط بين أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية؟

٢- ما تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد النواتج التنظيمية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات، تتبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف والتي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهي:

١- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية.

٢- بيان تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد النواتج التنظيمية

### أولاً: الإطار النظري:

ويشمل الإطار النظري لهذه الدراسة متغيرين وهما: أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية وذلك على النحو التالي:

#### ١- أنظمة العمل عالية الأداء

وقد قدم عديد من الباحثين مجموعة من التعريفات لأنظمة العمل عالية الأداء؛ فقد عرفها Parsons and Necochea (2007) بأنها أنظمة تعمل على زيادة التوافق بين الأنظمة الاجتماعية (الموظفين والهيكلي) والأنظمة التكنولوجية. ويعد التوافق أو المواءمة بين الموظفين والتقنيات والاستراتيجية التنظيمية عاملاً رئيساً في الميزة التنافسية للمنظمة.

وأشار Gittel et al. (2010) إلى أنها نظام مصمم لتحقيق أداء عالٍ من خلال تبني ممارسات تعترف بقدرة الموظفين على إيجاد القيمة وتستفيد منها ". ويرى Messersmith et al. (2011) أنها "أنظمة قوية تشتمل على ممارسات متماسكة داخلياً ترسل رسائل وإشارات معززة للموظفين".

في حين عرفها Patel et al. (2013) بأنها نظام من ممارسات التوظيف المتسقة أفقياً ورأسياً للتأثير على قدرة الموظفين ودوافعهم والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويرى Giannikis and

(2013) Nikandrou أنها "حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال الاستجابات الإيجابية للموظفين وتعزيز المواقف الوظيفية. بينما يعرفها (2016) Huang et al. بأنها نظام شامل للموارد البشرية موجه نحو تحسين الأداء العالي من خلال الاستثمار في الموظفين.

ويعرفها (2016) Mihail and Kloutsiniotis بأنها "مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية ، وهياكل العمل ، والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهارته والتزامه ومرونته " وأن أحد الجوانب المهمة في هذا التعريف، الإشارة إلى نهج "النظام" أو "حزمة من الممارسات" وليست الممارسات الفردية المنعزلة، حيث إنها تتكون من عديد من الأجزاء المترابطة التي تكمل بعضها البعض بحيث تتوافق أو تتماشى مع أهداف المنظمة.

ويؤكد (2018) Bendickson et al. على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة والتي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين والشركة من خلال تحسين كفاءات القوى العاملة، وتوفير فرص للموظفين للمساهمة، واستنباط مستويات عالية من تحفيز الموظفين وجهدهم. وتشمل هذه الممارسات إجراءات التوظيف والاختيار الشاملة، وهياكل فرق الإدارة الذاتية، والتدريب والتطوير الشامل، وترتيبات العمل المرنة، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، والتواصل المفتوح ومشاركة المعلومات ، والحوافز، وإدارة التعويضات والأداء .

بمراجعة الأدبيات التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء، توصلوا الباحثين إلى أن الدراسات التي تناولت أبعاد الأنظمة عالية الأداء ليست متعارضة أو مختلفة في جوهرها، ولكن بعض الباحثين قد استعرضها دون تقسيم، والبعض الآخر قام بدمجها و تقسيمها في أبعاد أقل إلا أنها تعبر في النهاية عن مضمون واحد، ولذلك اعتمد الباحثين في قياس أنظمة العمل عالية الأداء على الأبعاد الثلاثة وهي " تعزيز القدرة، تعزيز الدافعية، تعزيز الفرص"، وفقاً لدراسة كل من (Kaifeng et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015; Kloutsiniotis & Mihail, 2020) حيث يرى الباحثين أنها تتميز بالشمول في المفهوم والمضمون.

وفيما يلي شرح لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء التي اعتمدت عليها الدراسة:

#### أ- تعزيز القدرة Ability-enhancing

عرف (Elbaz et al., 2018) القدرة بأنها "الموهبة والمعرفة والمهارات والإتقان والخبرة المطلوبة لتحقيق مهمة ما". وتشير إلى قدرة المنظمة على اجتذاب وتدريب الموظفين للحصول على الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تتوافق مع المبادرات الاستراتيجية للمنظمة، والمرونة في التكيف مع أي تغييرات تحدث في البيئة الخارجية (Kaifeng et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015)؛ ويتحقق ذلك في المنظمات التي تجذب الموظفين وتحفظ بذوي المهارات اللازمة، أو تطويرهم من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير المناسبة.

وتوجد تعزيز القدرة بشكل شائع في فئات أنظمة العمل عالية الأداء المتعلقة بالتوظيف والاختيار والتدريب والتنمية؛ لأن هذه الأنظمة تساعد على تعيين الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وتعزيز معنوياتهم، وتسهيل تطوير مهاراتهم (Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015).

#### ب- تعزيز الدافعية: Motivation-enhancing

عرف (Elbaz et al., 2018) الدافعية بأنها "الرغبة (أو الدرجة التي يحفز بها الفرد) لأداء ذلك". وقد يمتلك الموظف المهارات اللازمة لأداء مهمة معينة، إلا أن ضعف وجود دوافع لتحفيز الموظفين على العمل تجعل النظام غير مكتمل. فتعزيز الدافعية تزيد من تحفيز الموظفين لأداء أدوارهم، كما أنها تعد أي سلوكيات إضافية تعود بالنفع على المنظمة عند تنفيذها (Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015).

وقد يكون الموظفون ماهرين ومطلعين لأداء مهامهم الروتينية في مكان العمل، ولكن يجب أن يكون لديهم الدافع لاستخدام جهودهم العادية والتقديرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء. وبالتالي، فإن الدافعية تعكس رغبة الموظفين في بذل جهد في العمل، وهو واضح في كثافة الموظفين واتجاهاتهم وجهودهم نحو أنشطة العمل لتحقيق الأداء العالي (Lee et al., 2020).

وغالبًا ما تكون التعويضات والمزايا هي فئة الممارسة الأولى التي تتبادر إلى الذهن عندما يفكر المرء في الدافع، ولكن يمكن أيضًا استخدام ممارسات أخرى مثل الترقيات كحافز. (Prince, 2015).

### ج- تعزيز الفرص: Opportunity-enhancing

بمجرد أن يكون لدى الموظف القدرة والدافع، فمن المهم أن توفر المنظمة له الفرصة للعمل. فالفرصة تشير إلى قيام المنظمة بتزويد الموظفين بالسلطة والمهام التي تسمح لهم بتطبيق المهارات التي قاموا بتطويرها؛ مثل تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار، والذي ينتج عنه توليد الدافع للبحث عن التحديات داخل العمل وتعلم مهارات جديدة، مما يزيد من إحساس الموظفين بالارتباط والمسؤولية تجاه المنظمة (Kaifeng et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015).

فعندما تكون سلطة صنع القرار مركزية بدرجة كبيرة داخل المنظمة، يكون للموظفين سلطة محدودة، فإنهم يلجأون إلى الحصول على إذن من المدير أو المشرف قبل أن يتمكنوا من معالجة مشكلة معينة. وغالبًا الموظفين في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي ما يكونون مقيدين في قدراتهم على التصرف حتى وإن كان لديهم المهارات اللازمة لحل المشكلة (Prince, 2015). إلا أنه في أنظمة العمل عالية الأداء، تقوم المنظمات بتصميم وظائفها بما يسمح بإضفاء اللامركزية على سلطة اتخاذ القرار. وبهذا الشكل من اللامركزية يتم التغلب على القيود الشائعة المتأصلة في المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الرقابة البيروقراطية، مما يزيد من فرص الموظفين في استخدام مهاراتهم، بالإضافة إلى ذلك، تساعد ممارسات العمل الجماعي وتصميم العمل وممارسات الاتصال على تعزيز الالتزام بالمنظمة وتعتبر مصدر آخر للدافعية، لأن الموظفين الملتزمين بمنظمتهم هم أكثر عرضة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة (Prince, 2015).

### ٢- النواتج التنظيمية Organizational Outcomes

يشير مفهوم النواتج التنظيمية إلى مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تُمثل الغرض من وجود المنظمة أو النتائج التي تطمح إلى تحقيقها في بيئة العمل (Al-Abedie & Al-Temini, 2015).

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة لتحديد النواتج التنظيمية للمنظمة، اتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك أربعة نواتج أساسية هي: الالتزام التنظيمي ، الأداء الوظيفي لأنها الأكثر استخداماً بين الدراسات، وفيما يلي عرض كل ناتج من النواتج التنظيمية على النحو التالي:  
(Kath et al., 2010; Simha and Cullen, 2012; Diedericks and Rothmann, 2014; Hendrix et al., 2015; Hwang and Hopkins, 2015; Samad , 2015).

#### أ. الالتزام التنظيمي **Organizational commitment** :

أوضحت دراسة (Samad 2015) أن الالتزام التنظيمي يمثل صلة نفسية بين الموظفين وأصحاب العمل التي تؤثر على ما إذا كانوا سيبقون أو يتركون المنظمة .  
وعرفت دراسة نصر الدين، منيرة (٢٠٢٠) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المنظمة، وبينت دراسة (Allen and Meryer 1990) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة مما يقلل من احتماليه دوران العمل، ووضحت الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة، كما أنه امتداد لتوافق قيم وأهداف المنظمة مع توجهات الموظف لتحقيق الأهداف التنظيمية.  
ويُعد الالتزام التنظيمي حالة تعبر عن اندماج الموظف في المنظمة وحرصه على الاستمرار، كما أنه قوة تطابق الموظف مع المنظمة وارتباطه بها وأشار إلى عدة صفات تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي وهي: ١- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها ٢- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ٣- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (عبد النعيم، ٢٠٢٠).

#### ب. الأداء الوظيفي **Job Performance** :

يعد الأداء الوظيفي عنصر مهم ورئيسي لان من خلاله يتم إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطه المنظمة واعمالها . ويعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفاعلية المنظمة . و هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته . كما أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستخدامها بالشكل الذي يجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها وهو

أيضاً الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المنافسة لتحقيق أهداف المنظمة، يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور العمل المهني (السيد، ٢٠١٥).

تقوم المنظمات ببناء القدرة أو العمليات الداخلية لتنفيذ استراتيجية التميز وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة تبحث هذه الدراسة في العمليات التي تربط أنظمة العمل عالية الأداء الموجهة وأداء دور الخدمة الشامل . يُعد الأداء الوظيفي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات وأيضاً عنصر محوري لجميع فروع وحقول الإدارة ، وهو هيكل شامل يشير إلى جودة العملية التنظيمية و قدرة المنظمات على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عمليات منظمة ومخطط لها (rasool et al., 2019).

يعرف الأداء الوظيفي (Nguyen and Duong (2020) بأنه متعلق بإنهاء الموظف من عمله وواجباته التي يتم إعطاؤها من قبل الإدارة العليا في المنظمة. ويراه (Nguyen and Duong (2020) بأنه متعلق بإنهاء الموظف من عمله وواجباته التي يتم إعطاؤها من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

وأوضح (Umar et al. (2020) أن الأداء الوظيفي هو إجراءات وسلوكيات تحت سيطرة فرد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتكون سلوكيات الفرد مختلفة وفقاً لفاعليته التي لها تأثير محتمل علي النواتج. كما وصف (Chen (2014) الأداء الوظيفي بأنه إنتاجية الموظف بمعنى أوسع هي مزيج من الجهود والمهارات والنتائج المحققة والحاسمة سواء من الموظف أو المنظمة (Umar et al., 2020). كما أوضح (Zainal et al. (2020) الأداء الوظيفي بأنه سلوك الموظف في العمل لدعم أهداف المنظمة. وعرف (Kwahk and Park (2016) الأداء الوظيفي بأنه أداء الموظف لمهام وأنشطة محددة (Sriviboon, 2020).

## ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض

### العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والنواتج التنظيمية

أشارت دراسة (Ashiru et al.,2022) إلي وجود تأثير معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الوظيفي واتفق ذلك مع دراسة (السيد، ٢٠١٥) بأن هناك دور كبير لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي المتميز.

كما هدفت دراسة (Afonso et al., 2023) إلى تحليل الآليات التي من خلالها تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، وأكدت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على الرضا الوظيفي وتأثير غير مباشر من خلال تخفيض الإرهاق في العمل. وأوضحت دراسة (Dewi & Abadi, 2023) أن الالتزام يتأثر بشكل إيجابي بأنظمة العمل عالية الأداء ويعزز أيضا سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي مما يؤدي في النهاية إلى زيادة في جودة الخدمة الممتازة والأداء التنظيمي. كما توصلت دراسة (Afonso et al., 2021) إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر بشكل مباشر على تحفيز الموظفين والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر تحفيز العمال والالتزام التنظيمي بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، والذي بدوره يعزز جودة العمل لدى العمال.

ووجدت دراسة (Imran & Atiya, 2020) أن أنظمة العمل عالية الأداء ورأس المال البشري يؤثران بشكل إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي. كما تم دعم تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في خلق رأس المال البشري.

وأشارت دراسة (Pahos & Galanaki, 2022) الدور الوسيط للالتزام العاطفي والمعياري والمستمر في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء الموظف وأوضحت الدراسة أن الالتزام العاطفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تعمل مدة خدمة الموظف بشكل إيجابي على تعديل العلاقات بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام العاطفي والمعياري.

وأشارت دراسة (Kim et al., 2024) إلى أن الموظفين يفسرون أنظمة العمل عالية الأداء على أنها تستهدف هدفين تنظيميين متميزين: تحسين الأداء وتعزيز رفاهية الموظفين. غالبًا ما تمارس هذه الصفات تأثيرات متباينة على مواقف الموظفين. وبالتالي توضح كيف يمكن لأنظمة العمل عالية الأداء أن تثير في نفس الوقت السمات المزدوجة: رفاهية الموارد البشرية (HR) ونسب أداء الموارد البشرية. وتوصلوا إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر على رفاهية الموارد البشرية وأدائهم وارتبطت رفاهية

الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي، عند ارتفاع حالة الإدراك الذاتي للموظفين .

وفى ضوء النتائج السابقة يتوقع أن تساهم أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين النواتج التنظيمية لدى الموظف، ومن ثم يمكن صياغة الفروض الآتية:

ف ١: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد النواتج التنظيمية.

ف ٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء علي أبعاد النواتج التنظيمية (الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي) .

### ثالثاً: طريقة البحث

ويتضمن مجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

#### ١- مجتمع البحث والعينة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة، ويبلغ عددهم (٨٠٥٠) ، وذلك وفقاً لإحصاءات جامعة المنصورة لعام ٢٠٢٤، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشاره داخل كليات وإدارات الجامعة فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من موظفي جامعة المنصورة ، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥+ %، وقد بلغ حجم العينة (٣٦٧) مفردة ، حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة ٣٧٥ قائمة.

#### ٢- قياس متغيرات البحث

اعتمد الباحثين فى تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث ويتم الإجابة عنها بمعرفة المستقضي منه وبنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرى الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي. وشملت قائمة الاستقصاء جزئين، وتم تطوير هذه العبارات لتلائم مجال الدراسة، وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول(١).

جدول (١): مقاييس متغيري الدراسة

المتغير	عدد العبارات	المقاييس التي تم الاعتماد عليها
أنظمة العمل عالية الأداء	١٩	(Chuang & Liao, 2010; Patel et al., 2013; Jyoti & Rani, 2019)
النواتج التنظيمية	١٠	(kim, 2009 ; Rod & Ashill, 2010; Kedharnath, 2011; Johlke & Duhan, 2015)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات العلمية المشار إليها

#### رابعاً: تحليل البيانات والنتائج

اختبار الصدق والثبات : وقد تحققت الباحثين من صدق وثبات قائمة الاستقصاء من خلال (اختبار معامل ألفا كرونباخ) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) قياس الصدق الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
تعزيز القدرة	٥	٠،٧٥١	٠،٨٦٦
تعزيز الدافعية	٧	٠،٨٧٠	٠،٩٣٣
تعزيز الفرص	٧	٠،٨٠١	٠،٨٩٥
أنظمة العمل عالية الأداء	١٩	٠،٨٩٧	٠،٩٤٧

،٨٨٤	،٧٨١	٧	الالتزام التنظيمي
،٨٣٧	،٧٠١	٣	الأداء الوظيفي
،٩١	،٨٢٨	١٠	النواتج التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويتبين من الجدول (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء تراوحت ما بين (٧٥١-، ٨٧٠)، ، بينما قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد النواتج التنظيمية تراوحت ما بين (٧٠١-، ٨٢٨)، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية .

### نتائج اختبار الفروض

نتائج اختبار الفرض الأول: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد النواتج التنظيمية

تم اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج موضحة من خلال الجدول.

جدول (٣) مصفوفة الارتباط بين أنظمة العمل عالية الأداء النواتج التنظيمية

أنظمة العمل عالية الأداء	المتغيرات
0.348**	النواتج التنظيمية

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء النواتج التنظيمية، عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يقبل الفرض.

جدول (٤): مصفوفة الارتباط بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد النواتج التنظيمية

الأداء الوظيفي	الالتزام التنظيمي	تعزيز الفرص	تعزيز الدافعية	تعزيز القدرة	الأبعاد
				1	تعزيز القدرة
			1	0.413**	تعزيز الدافعية
		1	0.627**	0.519**	تعزيز الفرص
	1	0.383**	0.242**	0.354**	الالتزام التنظيمي
1	0.565**	0.232**	0.162**	0.206**	الأداء الوظيفي

\*\* معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد كلا من أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد النواتج التنظيمية عند مستوى معنوية 0.01، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.162) كأدنى قيمة للعلاقة بين تعزيز الدافعية إحدى أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الوظيفي إحدى أبعاد النواتج التنظيمية، و (0.383) كأعلى قيمة ممثلة للعلاقة بين تعزيز الفرص والالتزام التنظيمي، وهذا يعني قبول الفرض الأول.

نتائج اختبار الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء علي أبعاد النواتج التنظيمية.

جدول (٥) نتائج تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على النواتج التنظيمية

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(B)	(T)	(Sig)
٢	أنظمة العمل عالية الأداء	النواتج التنظيمية	0,348	7,174	0.000
R= (0,348) R2= (0,121) Adj. R2 = (0,119) F (Sig.) = 51,464 (0,000)					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- ثبتت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة  $(F=51,464)$  وهي معنوية عند مستوى 0.01
- ٢- ثبتت معنوية معاملات انحدار أنظمة العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة  $T(7,174)$  وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعنى أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على النواتج التنظيمية، بمعامل انحدار بلغت قيمته  $(B=0.348)$
- ٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل  $(Adj. R^2)$  (٠,١١٩)، مما يعنى أن أنظمة العمل عالية الأداء تفسر (١١,٩٪) من قيمة المتغير التابع النواتج التنظيمية، والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على النواتج التنظيمية عند مستوى معنوية 0.01.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :-

الفرض ١/٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء علي الالتزام التنظيمي.

جدول (٦) نتائج تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي.

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(B)	(T)	(Sig)
١/٢	أنظمة العمل عالية الأداء	الالتزام التنظيمي	0.392	8.223	0,000
R= (0,392) R2= (0,153) Adj. R2 = (0,151) F (Sig.) = 67.610(,000)					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ( $F=67.610$ ) وهي معنوية عند مستوى 0.01
- ٢- ثبوت معنوية معاملات انحدار أنظمة العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة T (٨,٢٢٣) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعنى أنه يوجد تأثير معنوى إيجابى لأنظمة العمل عالية الأداء على الإلتزام التنظيمي، بمعامل انحدار بلغت قيمته ( $B= 0.392$ )
- ٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2$ ) (٠,١٥١)، مما يعنى أن أنظمة العمل عالية الأداء تفسر (١٥,١%) من قيمة المتغير التابع الإلتزام التنظيمي ، والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر فى النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوى إيجابى لأنظمة العمل عالية الأداء على الإلتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.01

الفرض ٢/٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء علي الأداء الوظيفي.

جدول (٧) نتائج تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي.

ف	المتغير المستقل	المتغير التابع	(B)	(T)	(Sig)
٢/٢	أنظمة العمل عالية الأداء	الأداء الوظيفي	0.241	4.793	.000
R= (0,241) R2= (0,058) Adj. R2 = (0,055) F (Sig.) 22.975 (0,000)					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ( $F=22.975$ ) وهي معنوية عند مستوى  $0.01$
- ٢- ثبوت معنوية معاملات انحدار أنظمة العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة  $T$  ( $٤,٧٩٣$ ) وذلك عند مستوى معنوية  $٠,٠١$ ، وهذا يعنى أنه يوجد تأثير معنوى إيجابى لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي، بمعامل انحدار بلغت قيمته ( $B= 0.241$ )
- ٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2$ ) ( $٠,٠٥٥$ )، مما يعنى أن أنظمة العمل عالية الأداء تفسر ( $٥,٥\%$ ) من قيمة المتغير التابع الأداء الوظيفي، والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر فى النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض حيث تبين وجود تأثير معنوى إيجابى لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية  $0.01$ .

## خامسا: توصيات البحث

فى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات، فإن الباحثين قاموا بوضع مجموعة من التوصيات وذلك من خلال النقاط التالية:

- ١- إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين من خلال وضع خطة للتدريب واضحة ومعلنة تشمل جميع التخصصات فى الجامعة.
- ٢- إعداد برامج تدريبية مرنة تراعى تطوير قدرات العمل الجماعى والتغييرات المستقبلية المحتملة فى مهام الوظائف أو فى التكنولوجيا المستخدمة.
- ٣- تقييم الأداء بشكل سليم بما يراعى مصالحة الموظفين من خلال إشراك الموظفين فى عملية تصميم معايير الأداء، وجمع البيانات الخاصة بتقييم الأداء و تحليلها.
- ٤- قيام الجامعة بتوفير بيئة عمل تتسم بنظام عادل فى تقييم الأداء لقناعة الموظفين بأن ما يحصلون عليه من مقابل يتناسب مع ما يتم بذله من مجهود.

## المراجع

السيد، غازي عبد زيد كريم عبد، (٢٠١٥) " دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية "، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

العريقي، سناء عمر عبد الجبار (٢٠١٢) ، " أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الالتزام التنظيمي ، كلية التجارة – جامعة القاهرة .

عبد النعيم، بدر محمد عبد الحفيظ (٢٠٢٠) الالتزام التنظيمي لدي معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: دراسة تحليلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٦، العدد (١٣).

نصر الدين قعود، منيرة سلامي (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل – دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ١٠- العدد (4).

Al-Abedie, A. R. C., & Al-Temini, A. H. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Happiness on The Relationship Between Benevolent Leadership and Organizational Outcomes: An Empirical Study at The University of Babylon. **World Journal of Pharmaceutical Research**, 4(09), 214-228.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, 63(1), 1-18.

Ashiru, J. A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. **Journal of Organizational Change Management**, 35(1), 1-17.

Bendickson, J., Gur, F. A., & Taylor, E. C. (2018). Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource

dependence firm performance relationship. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 35(2), 252-264.

Dewi, T. S., & Abadi, F. (2023). The Effect Of High Performance Work Systems On Organizational Citizenship Behavior, With Psychological Well-Being, Organizational Commitment And Job Satisfaction As Intervening Variables. **Journal Research of Social Science, Economics, and Management**, 2(12), 2939-2963.

Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., Garcia-Rodriguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226.

Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & 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.

Elbaz, A. M., Agag, G. M., & Alkathiri, N. A. (2018). How ability, motivation and opportunity influence travel agents performance: the moderating role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, , 22(1), 119-141.

Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(19), 3644-3666.

Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. **Organization Science**, 21(2), 490-506.

Hendrix, D., Born, D., & Hopkins, D. (2015). Relationship of Transformational Leadership and Character With Five Organizational Outcomes. **Journal of Character & Leadership Integration**, Spring.

- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. **Personnel Review**, 45(2), 296-314.
- Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. **Children and Youth Services Review**, 50, 44-52.
- Imran, R., & Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195-206.
- Jo, Hyunyoung, Samuel Aryee, Hsin-Hua Hsiung, and David Guest. "Service-oriented high-performance work systems and service role performance: Applying an integrated extended self and psychological ownership framework." *Human Relations* 76, no. 1 (2023): 168-196.
- Kaifeng, J., Lepak, D. P., Jia, J. U., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. **Academy of Management Journal**, 55(6), 1264-1294.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. **Accident Analysis & Prevention**, 42(5), 1488-1497.
- Kehoe, R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. **Journal of Management**, 39(2), 366-391.
- Kim, M., Jeong, I. and Bae, J. (2024), "In the eye of the beholder: the role of self-perceived status in the relationship between high-performance work systems and affective commitment", Personnel Review, Vol. 53 No. 2, pp. 621-640. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2022-0343>.

- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. **International Journal of Hospitality Management**, 90, 102610.
- Kwahk, K. Y., & Park, D. H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. **Computers in Human Behavior**, 55, 826-839.
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 24(8), 1987-2006.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. **Journal of Applied Psychology**, 96(6), 1105-1118.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. **European Management Journal**, 34(4), 424-438.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. **International Journal of Future Generation Communication and Networking**, 13(3), 373-386.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance effects of high performance work systems on committed, long-term employees: A multilevel study. *Frontiers in Psychology*, 13, 825397.
- Parsons, C., & Necochea, R. (2007). High performance work systems in the paper industry. *Work Systems*. July-August, **PaperAge**.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 56(5), 1420-1442.

- Prince, N.R. (2015). The influence of competition and business strategy on organizations' use of high-performance work systems. **PhD Dissertation**, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology research and behavior management*, 1009-1025.
- Samad, A. (2015). Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. **The Journal of Developing Areas**, 49(6), 441-448.
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 20-34.
- sriviboon, c. (2020). impact of selected factors on job performance of employees in it sector: a case study of indonesia. **journal of security & sustainability issues**, 9.
- Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. **Journal of Human Resource Management**, 8(2), 96-108.
- Zainal, N., Zawawi, D., Aziz, Y. A., & Ali, M. H. (2020). Work-Family Conflict and Job Performance: Moderating Effect of Social Support among Employees in Malaysian Service Sector. **International Journal of Business and Society**, 21(1), 79-95.