

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بالقطاع المصرفي المصري

The Mediating Role of Employee Engagement in Enhancing the Impact of High-Performance Work Systems and Servant Leadership on Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector

إعداد

زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة شقراء

Z.shehab@su.edu.sa

الملخص:

استهدف البحث معرفة تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، كما تناول البحث تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين على العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي المصري، وبلغ حجم العينة 384 مفردة، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين، ووجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة الموظفين، ووجود تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام التنظيمي، وتوسط مشاركة الموظفين في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، وتوسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: أنظمة العمل عالية الأداء- القيادة الخادمة- الالتزام التنظيمي- مشاركة الموظفين.

Abstract:

The research aimed to know the mediating effect of employee engagement on the relationship between high-performance work systems and organizational commitment. The research also addressed the mediating effect of employee engagement on the relationship between servant leadership and organizational commitment, applying it to employees in the Egyptian banking sector. The sample size was 384 individuals. The research found that there is a partial significant effect of the dimensions of high-performance work systems on the dimensions of organizational commitment, a partial significant effect of the dimensions of servant leadership on the dimensions of organizational commitment, a significant effect of the dimensions of high-performance work systems on the dimensions of employee engagement, a partial significant effect of the dimensions of servant leadership on the dimensions of employee engagement, a significant effect of the dimensions of employee engagement on the dimensions of organizational commitment, employee engagement significantly mediated the relationship between high-performance work systems and organizational commitment, and employee engagement significantly mediated the relationship between servant leadership and organizational commitment.

Keywords: High-performance Work Systems, Servant Leadership, Organizational Commitment, Employee Engagement.

تمهيد:

تبحث المؤسسات حول العالم عن سبل لتعزيز أدائها واستدامة وجودها في ظل المنافسة، وللحفاظ على بقائها ونموها، ويوجد العديد من الأفكار والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في بناء ميزتها التنافسية واستدامتها (Aggarwal et al., 2022). فقد ناقش البعض أن تكييف التقنيات الحديثة والأساليب الإبداعية، مثل نهج الإنتاج في الوقت المناسب أو الإنتاج الرشيق، يمكن أن يكون مفيداً في تحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك، لوحظ عدم فعالية هذه التقنيات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويكمن عجز هذه التقنيات أو الأدوات في أنه بمجرد أن تبدأ هذه التقنيات في خلق ميزة تنافسية، سرعان ما تتبعها الشركات المنافسة. وبالتالي، تسعى المؤسسات جاهدة لإيجاد تقنيات جديدة ومبتكرة لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليدها. وفي هذا الصدد، يُستنتج أن رأس المال البشري وحده هو المورد الذي لا يمكن تقليده، ومن هنا يتم إدراك الأهمية البالغة لرأس المال البشري، وترتب على ذلك البحث عن طرق لاكتساب قوى عاملة ملتزمة (Khan et al., 2020; Dorta-Afonso et al., 2025).

حيث تُعدّ الموارد البشرية من أهمّ الأصول التنظيمية، وذلك لدورها المحوري كعناصر تنفيذية لمختلف السياسات والأنشطة التشغيلية للمؤسسات، كما يدعم النمو التنظيمي موارد بشرية عالية الجودة، لذا يُعدّ الموظفون الأصول الرئيسية والفعالة في جميع أنشطة المؤسسة من خلال أدائهم المتميز، مما يؤثر على أداء المؤسسة (Irsyad et al., 2022)، أي أن الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (Jaya et al., 2024).

ونظراً لسعي المؤسسات جاهدة لتحقيق أهداف متعددة لضمان بقائها في بيئة عمل معقدة ومضطربة، وللحفاظ على مكانتها التنافسية في بيئة متقلبة، قد تلجأ هذه المؤسسات لإدارة الموارد البشرية لما لها من طابع جوهري في تمكين المؤسسة من الحفاظ على قدرتها التنافسية، وقد تطور الاهتمام بأنظمة العمل عالية الأداء ليصبح موضوعاً رئيسياً في برامج إدارة الموارد البشرية إلى جانب طرح نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتهدف هياكل وأنظمة الموارد البشرية إلى تعزيز

إنتاجية الموظف أو العامل، والتزامه بوعوده وكفاءاته، فيما تشير أنظمة العمل عالية الأداء إلى مجموعة جيدة من ممارسات إدارة الموظفين أو العمال التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف أو العامل ودوافعه ومواقفه (Arefin et al., 2023). كما تهدف أنظمة العمل عالية الأداء إلى الحفاظ على الاتساق الداخلي لوظائف المؤسسة بما يتوافق مع استراتيجيتها، فهي تشمل مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تسعى إلى تحسين وزيادة استخدام أو استغلال قدرات أو استعدادات أو مهارات أو خبرات ومعارف العمال أو الموظفين لصالح المؤسسة، ويمكن تلخيص الممارسات والأساليب المتبعة في التواصل، التدريب، التوظيف، العمل الجماعي، التعويض، ومهام العمل المرنة. وتهدف كل ممارسة أو تدريب إلى الاحتفاظ بالموظفين، أو تطويرهم، أو اختيارهم، أو تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق إنتاجية ونتائج تُعزز الميزة التنافسية القصوى (Zahoor et al., 2025)، ومن ثم تُسهم أنظمة العمل عالية الأداء في زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة من خلال بناء علاقات عمل حيث يصبح الموظفون أو العمال مشاركين ومتفاعلين بشكل كبير مع المؤسسة، ويعملون بجد لتحقيق أهدافها، على عكس ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز فقط على الأداء، ومن ثم يعد تنفيذ ممارسات نظم العمل عالية الأداء مهماً للغاية لأنه يلعب دوراً في زيادة ثقة الموظفين والتزامهم ورضاهم الوظيفي مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة للعملاء (Hanu and Khumalo, 2024; Thakral et al., 2025).

وقد يُحدث نمط القيادة الخادمة أيضاً تحولاً في كيفية إدراك الموظفين للتحديات والفرص وكيفية تعاملهم معها، مما يعزز النتائج الإيجابية مثل الشغف بالعمل والأداء المتناغمين (Spears, 2025)، حيث يركز القادة الخادمون جهودهم للنمو الشخصي والمهني لموظفيهم، وتوفير فرص التطوير، وتقدير الإنجازات (Eva et al., 2019)، وهذا يشجع الموظفين على اعتبار أن توقعات الأداء العالي فرصاً للنمو، ومواءمتها مع أهدافهم وتطلعاتهم (Veestraeten et al., 2021). ونتيجةً لذلك، يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً وشغفاً بعملهم، وينظرون إليه كطريق لتحقيق إمكاناتهم

وأهدافهم المهنية (Yang et al., 2023)، ويعزز هذا التوافق شعوراً عميقاً بالهدف والإنجاز.

حيث تعد القيادة الخادمة استراتيجية قيادة متمركزة حول التابع، لأنها تضمن دعم الموظفين للتوافق مع أهداف المؤسسة، كما تستند القيادة الخادمة إلى مبدأ وضع احتياجات التابعين قبل احتياجات القائد، لذا تتمتع القيادة الخادمة بإمكانيات أكبر في تفسير مجموعة واسعة من النتائج مقارنة بالقيادة التحويلية والجديرة بالثقة والأخلاقية، كما يؤدي القادة الخادمون إخلاصاً في تحقيق نتائج قيمة ومساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم (Wang and Chen, 2024)، وهو ما يميز القيادة الخادمة عن نمط القيادة الأخلاقية والقيادة الجديرة بالثقة، فضلاً عن تركيز القادة الخادمون على الإمكانيات الداخلية للمرؤوسين، وبناء تواصل فردياً من خلال استكشاف مهاراتهم وأهدافهم وتوقعاتهم ومواهبهم، كما يؤكد القادة الخادمون على زيادة كفاءة أتباعهم ومساعدتهم على تحديد الأهداف وتحقيقها (Arefin et al., 2023).

وهذا قد يترتب عليه زيادة التزامهم التنظيمي، الذي يعتبر عنصراً جوهرياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والموظفين، فإذا لم يكن لدى الموظفين التزام تجاه المؤسسة، فلن يقتصر الأمر على انخفاض مستوى قبولهم لقيمها فحسب، بل سيشعرون أيضاً بالغربة عنها. أي أن الموظفين ذوي الالتزام المنخفض سيؤثرون على معدل دوران العمل، وارتفاع معدل الغياب، وزيادة بطء العمل، ونقص الحماس للبقاء كموظفين في المؤسسة، وانخفاض جودة العمل، ونقص الولاء للمؤسسة (Kumar and Bagga, 2024). وبالتالي، فإن الموظفين ذوي الالتزام العالي سيُظهرون شعوراً بالانتماء إلى المؤسسة، ويبقون جزءاً منها، ويساهمون فيها نظراً لوجود رابط عاطفي بينهم ويشعرون بالالتزام بالمساهمة فيها. ومن ناحية أخرى، يميل الموظفون ذوو الالتزام المنخفض إلى انخفاض أدائهم، وسيرغبون في مغادرة المؤسسة، ولن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الفعالية والتحسين في تحقيق أهداف المؤسسة نظراً لعدم وجود رابط عاطفي أو شعور بالالتزام بالمساهمة (Hadiwijaya and Yustini, 2023).

ويعتقد أن التزام الموظفين يكون أكبر في المؤسسات التي تكون فيها القوى العاملة أكثر مشاركة وتعلقاً عاطفياً بالمؤسسة (Vrcelj et al., 2024)، فالمؤسسة بدون موظفين كسيارة بدون وقود ولا يمكن تشغيل السيارة بدون وقود، وكما هو الحال في إدارة الأعمال، لا يمكن للإدارة إدارة أعمالها بدون موظفين. لذلك، من المهم ضمان راحة الموظفين في العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراكهم. ومن ثم تُعد مشاركة الموظفين استراتيجية مهمة يجب على المؤسسات اتباعها للاحتفاظ بهم وتطويرهم باستمرار. كما تُعد مشاركة الموظفين والتحسين المستمر حلولاً رابحة للجميع، سواءً للموظفين أو للمؤسسة. ويضمن المستوى العالي من إشراك الموظفين التزاماً مثالياً للمؤسسة في المستقبل (Susanto, 2022). حيث يمكن للبيئة التنظيمية التي يعتبرها الموظفون حيوية وأمنة أن تؤدي إلى تعزيز مساهمتهم في العمل وتفانيهم فيه، من خلال استثمار وقتهم ومواردهم النفسية الإضافية، حيث يشعر الموظفون الأكثر مشاركة في المهام الإدارية بأنهم ملزمون بردّ الجميل لمؤسستهم من خلال إظهار المزيد من الالتزام تجاه المؤسسة.

ولهذا حظت مشاركة الموظفين مؤخراً باهتمام كبير كأحد العناصر المهمة في نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R)، الذي يفترض أن موارد الوظيفة تحتوي على إمكانات تحفيزية وتؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع، وفعالية وظيفية عالية، ومشاركة وظيفية مرتفعة، بالإضافة إلى نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي (Dreven et al., 2024). فمن خلال مشاركة الموظفين ومنحهم الاستقلالية، يُمكن القادة الخادمون الموظفين من تولي مسؤولية مهامهم عالية الأداء (Sun et al., 2024). ويعزز هذا التمكين شعور الموظفين بالكفاءة والفعالية الذاتية، مما يعزز الثقة والمساءلة داخل الفريق (Wu et al., 2021). وعندما يشعر الموظفون بالثقة والتمكين، فإنهم يستثمرون بشكل أكبر في عملهم، مما يُضفي عليهم الإبداع والمبادرة (Wikamn and Selart, 2019). وهذا الشعور بالملكية يُعزز التزامهم التنظيمي.

ووفقاً لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، يحصل الموظفون على معلومات من بيئتهم الاجتماعية المباشرة، ويشكلون فهمهم لقيم المؤسسة ومعاييرها وممارساتها. وبهذا المعنى، يتلقى الموظفون رسائل تُقدر جهودهم ومساهماتهم من خلال أنظمة الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى، يُقدم القادة إشاراتٍ ظرفيةً يُفسر الموظفون من خلالها بيئة العمل، كما تساعد سلوكيات القادة الخادمين المتمركزة حول المتابعين الموظفين على مواءمة أهدافهم مع أهداف المؤسسة. ويمكن أن تُغني أنظمة إدارة الموارد البشرية المتخصصة في تبادل المعرفة عن التأثير الإيجابي للقيادة التمكينية على مشاركة المعرفة واكتسابها بين أعضاء الفريق. وأن أنظمة إدارة الموارد البشرية الموجهة لخدمة العملاء يمكن أن تُغني عن تأثير سلوكيات القادة الموجهة لخدمة العملاء على معرفة الموظفين بالعملاء ومناخ خدمة المتجر. ومن ثم يساعد التفاعل الإيجابي بين أنظمة إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والقيادة الخادمة على تقليل الضغط النفسي للموظفين، مما يزيد من مشاركتهم في العمل وهذا بدوره يُحسن التزامهم التنظيمي. ولذلك استهدفت الباحثة معرفة تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين على العلاقة بين تأثير أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالقطاع المصرفي المصري.

أولاً: الإطار النظري وتطوير الفروض

يمكن للدراسة الحالية شرح متغيرات الدراسة، وما تحتويه من دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

١- العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي

يفترض نموذج سلسلة الربح الخدمي، الذي طوره (Heskett et al., 2008) أن الفوائد التي تجنيها الشركات من استثمار مواردها المادية والمعنوية في موظفيها يخلق رضا وولاءً لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تعاملهم مع العملاء الخارجيين، وبمرور الوقت يُحسن هذا التعامل الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، مما يُحقق نتائج إيجابية على إيرادات المؤسسة (Rabiul et al., 2022). ولذلك تُرسِل ممارسات المؤسسات وسياساتها وقواعد سلوكها رسائل إلى المدراء حول الطريقة المُفضلة

لمعاملة الموظفين وقيادتهم. وبالتالي، يُمكن لمزيج مُحدّد من ممارسات الموارد البشرية أن يُنشئ ثقافة تنظيمية فريدة تُشكّل السلوكيات المُفضّلة بين العاملين والمُشرّفين، كالتميّز في أداء الخدمة (Huertas-Valdivia et al., 2021).

ولهذا شهد الباحثون اهتماماً متزايداً بأنظمة العمل عالية الأداء المصممة على مدى العقدين الماضيين. وقد تم الترويج لأنظمة العمل عالية الأداء في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث تُعرّف هذه الأنظمة بأنها مجموعة من الممارسات الشاملة التي تتضمن عادةً اختياراً انتقائياً للموظفين، وتدريباً مكثفاً، وتنقلاً داخلياً، ووصفاً وظيفياً واضحاً، وحوافز ومكافآت، ومشاركة الموظفين. ويُنظر إلى أنظمة العمل عالية الأداء على أنها تُؤدّ فعالية جماعية لهذه الممارسات التي تُسهم في أداء المؤسسة (Wang et al., 2022).

كما تعد أنظمة العمل عالية الأداء هي مجموعات من ممارسات الموارد البشرية المُتكاملة والمُعززة (مثل: التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف على المهارات، وتقييمات الأداء التنموية، والمكافآت المُحفّزة، وآليات مشاركة الموظفين، وغيرها)، والمُوجّهة نحو تحسين مهارات الموظفين وتحفيزهم وفرص مُشاركتهم داخل المؤسسة لرفع مستوى الأداء). ونظراً لارتباط أداء الموظفين ارتباطاً وثيقاً بسلوك الخدمة، يُمكن لمجلس الإدارة إيصال رسائل حول السلوك المُفضّل المُوجّه نحو الخدمة من خلال تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء (Huertas-Valdivia et al., 2021). وبناءً على ذلك تتمثل أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء التي تحسن من الالتزام التنظيمي وفقاً لدراسة (Gardner et al., 2011) في الآتي:

١- **ممارسات تعزيز المهارات:** يعبر هذا البعد عن مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تطوير القدرات الفنية والمعرفية للموارد البشرية عن طريق حُسن عمليات الاختيار والتعيين، وتكثيف المؤسسة للبرامج التدريب والتطوير بعد التعيين من أجل تعزيز مهارات وكفاءة العاملين التي تهكل على تحقيق أهداف المؤسسة (Thakral et al., 2025).

٢- **ممارسات تعزيز الدوافع:** يهتم هذا البعد بالممارسات المتعلقة بتوجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تقديم التعويضات والمكافآت لهم وفقاً لتقييم أدائهم، وتعد هذه الممارسات أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة لكونها تدفع وتحفز الموظفين على العمل والاستمرار في عملية التعلم والتدريب من أجل زيادة الأداء والالتزام التنظيمي للمؤسسة (Zahoor et al., 2025).

٣- **ممارسات تعزيز التمكين:** يعتمد هذا البعد على ممارسات تعزز التمكين والتي تتمثل في فرص تفويض السلطة والمسئولية إلى جميع المستويات في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة فرص مشاركة الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي للمؤسسة (Huertas-Valdivia et al., 2021).

ولذلك يمكن وصف أنظمة العمل عالية الأداء بأنها نهجاً تكاملياً يجمع بين ممارسات التوظيف وهياكل العمل والعمليات المتوافقة أفقياً ورأسياً لتحفيز التزام الموظفين ومشاركتهم في أهداف المؤسسة، فالمفهوم العام لأنظمة العمل عالية الأداء يتضمن توظيفاً شاملاً، وتدريباً مكثفاً، وتقييمات أداء تطويرية، وأنظمة مكافآت عادلة، وتنقلاً داخلياً، وتوصيفات وظيفية واضحة، ومشاركة الموظفين (Hong et al., 2017)، وتكمن الآثار الإيجابية لهذه الأنظمة في إمكانية ربطها بالأداء التنظيمي، مثل القيمة المالية والإنتاجية، والابتكار، وخدمة العملاء، أو نتائج الموظفين الأكثر مباشرة، مثل أداء الوظيفة والاستباقية (Wang et al., 2022).

وفي نفس السياق أوضح (Arefin et al., 2023) أن أنظمة العمل عالية الأداء تعبر عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة والمتراصة، المصممة لتعزيز مهارات الموظفين وجهودهم، وأظهرت مجموعة كبيرة من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن اعتماد أنظمة العمل عالية الأداء يرتبط بنتائج الموظفين الأكثر قرباً، أي المواقف والسلوكيات، مثل زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي، ومشاركة الموظفين، والاندماج الوظيفي، ودوران العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمي.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف أنظمة العمل عالية الأداء بأنها مزيج من ممارسات الموارد البشرية التي تُحسن مهارات الموظفين ودوافعهم، مما يؤثر على مواقفهم ونتائجهم. وبالتالي، فإن أنظمة العمل عالية الأداء مُصممة لتعزيز مهارات الموظفين والالتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعلهم مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة التي تُساعد في استدامة المؤسسة، ويمكن تطوير العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي من خلال مبادئ نظرية الرؤية القائمة على الموارد. وتُتترح هذه النظرية تحديد مواردها الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها والاستفادة منها، واستخدام هذه الموارد كميزة تنافسية. وتُساعد أنظمة العمل عالية الأداء على تحديد رأس المال البشري والاستثمار فيه، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي.

ويمكن الإشارة إلى الالتزام التنظيمي على أنه الحالة الذهنية للموظف، والتي تُظهر انتمائه لصاحب عمل معين. وبالتالي، تؤثر على قراره بالاستمرار في العمل في المؤسسة أو تركها. يُظهر الموظفون الملتزمون مستويات تحفيز أعلى، ويكونون أكثر ميلًا للبقاء في شركاتهم. وذلك لأن التزام الموظفين يعززون إنتاجية العمل، كما أن الموظفين الملتزمين مفيدون لمؤسسات الخدمات، إذ يقدمون تجربة خدمة مُرضية للعملاء خلال تفاعلاتهم مع خدمة العملاء (Kumar and Bagga, 2024).

ولذلك يُنظر إلى التزام الموظفين على أنه أمر إيجابي في جميع أنحاء المؤسسة، ولكن معظم الموظفين لا يشاركون أو يتفاعلون فعليًا في عملهم بسبب غياب الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى غيابه. ويُمكن أن يُعزى انخفاض المشاركة والالتزام إلى عوامل مُختلفة، بما في ذلك قلة الرواتب، وضعف التزام الإدارة، وعدم تقدير الإدارة، وضعف التواصل المؤسسي، وعدم وجود فرص ترقية موضوعية، وعدم التوافق مع رسالة المؤسسة (Susanto, 2022).

ويمكن تصنيف الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي التزام عاطفي، والالتزام استمراري، والالتزام معياري، حيث يشير الالتزام العاطفي إلى "ارتباط الشخص العاطفي بمنظمته أو إعجابه بها"، بينما يعرف الالتزام الاستمراري بأنه "إدراك التكاليف والمخاطر المرتبطة بترك المؤسسة الحالية"، والالتزام المعياري يقصد به

"بُعد أخلاقي، يستند إلى شعور الفرد بالالتزام والمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها (Ly, 2024). ويمكن توضيح أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لدراسة (Meyer and Allen, 1991) كما يلي:

١- **الالتزام المعياري:** يعبر هذا البعد عن إحساس الفرد بالبقاء في المؤسسة، وهذا يعتمد على القيم التي يكتسبها الفرد من الأسرة أو من خلال عمله، ومن ثم ينعكس سلوك الفرد على ما يشعر به (Park et al., 2025).

٢- **الالتزام العاطفي:** يطلق على هذا البعد الالتزام الشعوري أيضاً، ويعبر عن ارتباط الفرد بالمؤسسة وجدانياً، ويتأثر هذا البعد بإدراك الفرد بالخصائص التي تميزه في عمله كإكتساب المهارات الجديدة وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، وإحساس العامل بأن البيئة التي يعمل بها تقوم على روح المشاركة في اتخاذ القرارات (Ly, 2024).

٣- **الالتزام الاستمراري:** الذي يعبر عن إحساس الفرد بالبقاء في المؤسسة، ويعتمد هذا البعد على إحساسه بالاستمرار في المؤسسة وبدرجة التزامه في العمل المتعلق بالتعويضات والترقيات (Waseel et al., 2025).

ومن العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي الإثراء الوظيفي الذي يترتب عليه جعل الموظفين أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فضلاً عن استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، فكلما كانت قيم الفرد ملائمة مع قيم الشركة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام نحو الشركة، لهذا يجب مراعاة هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار ما يتوافق مع هذه القيم (Otoo and Rather, 2024).

ولهذا تُعدّ القوى العاملة ملتزمة تنظيمياً أصلاً قيمياً وأساسياً، إذ يُعزز الموظفون المتفانون إنتاجية العمل، وبالتالي يُحققون ميزة تجارية. كما يُفيد الموظفون الملتزمون مؤسسات الخدمات، إذ يُقدّمون تجربة خدمة مرضية للعملاء خلال تفاعلاتهم مع خدمة

العملاء. كما يُعدّ التزام الموظفين التنظيمي أساسياً لبناء علامات تجارية ناجحة، وخاصةً علامات الخدمات (Yousf and Khurshid, 2024). وفي هذا الشأن، تُساعد أنظمة العمل عالية الأداء في تحديد الموارد البشرية والاستثمار فيها، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، فهي عبارة عن نظام يُحفز الأفراد ويطورهم لتحسين الأداء التنظيمي. ونتيجةً لذلك، يُمكن تفعيل نظام العمل عالي الأداء على مختلف مستويات الإدارة أو الإدارات، نظراً لأهمية الإدارات في الربط بين سياسات المؤسسة وخبرة الموظفين بالسياسات والممارسات المتاحة. ويرى (Silfiana and Nabhan, 2022) أن نظام العمل عالي الأداء يُمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي.

ومن الدراسات السابقة التي ناقشت العلاقة أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي (Dorta-Afonso et al., 2021) اللذين ناقشوا طبيعة العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء ورفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة. وأوضحت نتائج البحث وجود تأثير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على دافعية الموظفين، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وجودة الحياة. بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير معنوي إيجابي لدافع العمال والتزامهم التنظيمي على الرضا الوظيفي، مما يُعزز بدوره جودة حياتهم.

وفحصاً كلاً من (Fragoso et al., 2022) طبيعة العلاقة بين إدراك أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، كما تناول البحث الدور الوسيط للأبعاد الثلاثة للالتزام في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، وأوضحت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وهامة بين أنظمة العمل عالية الأداء وكل بُعد من أبعاد الالتزام. توسط أبعاد الالتزام في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي.

تناول كلاً من (Dewi and Abadi, 2023) كيفية تأثير الرفاهية النفسية على رضا العمل وكيفية ارتباطها بسلوك المواطنة التنظيمية، كما فحص البحث وظيفة الرفاهية النفسية والالتزام التنظيمي ورضا العمل كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين سلوك

المواطنة التنظيمية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على كلاً من الرفاهية النفسية والالتزام التنظيمي بشكل كبير. وجود تأثير معنوي إيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على كلاً من رضا العاملين من خلال الدور الوسيط للرفاهية النفسية بشكل كبير، ولكنه لا يتأثر بشكل كبير بأنظمة العمل عالية الأداء وحدها. وعدم توسط الالتزام التنظيمي على علاقة أنظمة العمل عالية الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

واستناداً لما سبق يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

H_{1a} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام المعياري.

H_{1b} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام العاطفي.

H_{1c} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام الاستمراري.

٢- العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

تركز المؤسسات في الآونة الأخيرة على أنماط القيادة التي تؤكد على رفاهية الأتباع والمرؤوسين بدلاً من تمجيد القادة التي تزداد قيمتها تدريجياً، حيث تعطي القيادة الخادمة التأكيد على تبسيط القائد لأداء وتطوير الأتباع والمرؤوسين، ويمكن أن يتم هذا الدعم بشكل مباشر من خلال توجيه القائد أو تدريبه، وإشراك المتابعين والمرؤوسين في التدريب، أو بشكل غير مباشر من خلال الدعم والمشاركة، بالإضافة إلى بيئة عمل أخلاقية وشفافة، وهذا السلوك الموجه نحو الشخص يخلق بيئة عمل آمنة وقوية (Spears et al., 2025).

وقد تُمثل القيادة الخادمة في الوقت الحاضر مفارقة صعبة للمؤسسات. فعلى سبيل المثال، تُسهم الأنماط التقليدية تجاه المؤسسة والإدارة في ترسيخ السلطة في أيدي عدد محدود من الأفراد، وتفترض التوافق بين الموظفين العاديين. وفي هذه الحالة، يُركز

كل من سلوكيات القائد التحويلي على إلهام وإشراك الأتباع والمرؤوسين كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة (Asad et al., 2017)، وذلك من خلال ربط هذه الأهداف بدوافع الأتباع أنفسهم، وقد يكون تقديم القيادة التحويلية مقنعاً إلا أنها ليست غير أخلاقية. وبالمثل، يُقدم القادة الذين يمارسون القيادة الخادمة أفضل رعاية لمرؤوسيه وأتباعهم، ولا يشاركون في أفعال أنانية أو غير أخلاقية (Kim & Liden, 2025). ومن ثم يمكن وصف نمط القيادة الخادمة بأنها المنهجية التي تبدأ بالشعور الطبيعي بأن الفرد يريد الخدمة، ثم يدفعه الاختيار الواعي إلى الطموح للقيادة، وتساهم القيادة الخادمة بشكل إيجابي وهام في نجاح المؤسسة وتزيد من النمو الشخصي للاتباع، لذا يوجد لها تأثير كبير على أداء المؤسسات واستدامتها، فعلى المستوى الأداء الفردي تعزز القيادة الخادمة مستوى الرضا بين المشرفين في مؤسسة في قطاع الخدمات، فضلاً عن أنها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بانخفاض معدل نية دوران الموظفين والاحتفاظ بهم، ومن ثم تساهم القيادة الخادمة في أن يكون الموظفون أكثر رضا وأكثر عرضة للبقاء في مؤسستهم إذا رأوا أن قادتهم مهتمون بفوائد المجموعة أكثر من مكانتهم القيادية. سيؤدي هذا الاهتمام إلى استدامة المؤسسة (Alafeshat and Tanova, 2019).

تُسهّل القيادة الخادمة الأداء التنظيمي من خلال درجة عالية من ثقة الموظفين بالإدارة، حيث يتكون نمط القيادة الخادمة من ستة سلوكيات قيادية وهي: تمكين الأفراد وتطويرهم، وإظهار التواضع، والصدق، وقبول الأفراد كما هم، وتقديم التوجيه، والتصرف كأوصياء يعملون لمصالح الجميع. كما يُعطي القادة الخادمون الأولوية لمصالح أتباعهم، ويلتزمون بتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية (Arefin et al., 2023).

وترى الباحثة أن القيادة الخادمة تعتبر نهج قيادي موجه نحو الآخرين، يتجلى من خلال إعطاء الأولوية الفردية لاحتياجات ومصالح الأتباع، وإعادة توجيه اهتمامهم بأنفسهم نحو الاهتمام بالآخرين داخل المؤسسة والمجتمع ككل. حيث يضع القائد الخادم احتياجات وفوائد الآخرين (مثل الأتباع) قبل احتياجاته ومصالحه، ويُظهر الصدق والأمانة والتواضع.

ولذلك تعتبر القيادة الخادمة نموذج قيادي يركز على تطوير كامل لإمكانات الموظفين، كنهج قيادي قادر على مواجهة التحديات. ويمكن الهدف الأساسي للقيادة من نمط القيادة الخادمة في أن الخدمة أكثر من القيادة، وأنه يُشدد على أهمية النزاهة الشخصية، ويُقرّ بأن مسؤوليات المؤسسات يجب أن تمتد إلى المجتمع ككل. وتُركز القيادة الخادمة أيضاً على تطوير علاقات قوية وطويلة الأمد بين القادة والموظفين، ولأن القادة يُجسّدون المؤسسة، فإن القادة الخادمين يُسهّمون أيضاً في تعزيز العلاقة بين الموظفين والمؤسسة (Lapointe and Vandenberghe, 2018; Hamid, 2024).

ويوجد عشر سمات للقيادة الخادمين وهي أن القادة الخادمين يجب أن يتحلوا بالخصائص العشر التالية: التعاطف، والإنصات، والشفاء، والوعي، والإقناع، والتصور، والاستبصار، والإدارة، والتفاني في تنمية الآخرين، والقدرة على بناء مجتمع (Uktutias et al., 2022). ومن ثم يكون للقيادة الخادمة التأثير الأكبر على حزم الموظفين وعواقب العمل، وهو أمر بالغ الأهمية للإنتاجية، حيث تعد القيادة الخادمة مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، والتخطيط الإقناعي، والإدارة التنظيمية، ووفقاً لدراستي (Khan et al., 2020; Barbuto and Wheeler, 2006) يمكن عرض أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

- ١- الإيثار: أحد أبعاد القيادة الخادمة، ويعبر هذا البعد عن الرغبة في إحداث تغيير إيجابي في الآخرين من خلال تقديم الخدمات، ويُعتبر هذا جوهرياً في أيديولوجية القيادة الخادمة. وقد ثبت أن الإيثار ضروري لدى المشرفين لإحداث تأثير كبير على المؤسسة.
- ٢- الاحتواء العاطفي: الذي يُعد البعد الثاني للقيادة الخادمة ويمكن تعريفه بأنه الحاجة إلى التسامح والتقدير والتواضع، كما يُشير إلى التلاحم.
- ٣- الحكمة: بُعداً آخر للقيادة الخادمة وتتفوق الحكمة على الدقة والتطبيق العملي لأنها تجمع بين المعرفة والفائدة، وعادةً ما يتميز القادة الذين يتمتعون بقدرة كبيرة من الحكمة بملاحظة جيدة، ويتخذون موقفاً دفاعياً في مختلف الوظائف والظروف.

٤- التخطيط الإقناعي: والذي يمكن تعريفه بأنه القدرة على إلهام الآخرين من خلال تطبيق السلطة المحددة، ويستطيع المشرفون الذين يستخدمون الخرائط الإقناعية إلهام الآخرين دون الاعتماد على أي خبير أو تأثير حقيقي.

٥- الإدارة التنظيمية: تُعرف بأنها منح المؤسسة الثقة كإرث يجب دعمه ودفعه للمجتمع بشكل حاسم، فهي في الأساس عنصر من عناصر القيادة قائم على المشاركة.

ولذلك يُقدّم القادة الخادمون قيادةً تُركّز على خدمة أهداف المجموعة، كما تعتمد القيادة بشكل أكبر على تمكين الأتباع ولا تُعتبر رمزاً للمكانة الاجتماعية، كما يُعدّ هذا النمط من القيادة حيويّاً في أي مؤسسة، لأنه يُركّز على تمكين المرؤوسين من أجل استدامة المؤسسة، وتطوير التواصل بين المرؤوسين والإدارة، وخدمة رغبات الأتباع، ولذلك تلعب القيادة الخادمة دوراً أساسياً في تلبية احتياجات الأتباع حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المشتركة، كما تُركّز القيادة الخادمة على العلاقات الفعّالة بين القائد والمرؤوسين، مما ينعكس على زيادة التزام التنظيمي لديهم (Alafeshat and Tanova, 2019).

وباستخدام نموذج (Meyer and Allen's, 1991) المكون من ثلاثة أبعاد للالتزام، يتضح أن القيادة الخادمة ستعزز الالتزام العاطفي أي شعور الموظف بالارتباط العاطفي بالمؤسسة، والالتزام المعياري أي شعور الموظف بالولاء بناءً على الالتزام المتصور تجاه المؤسسة، والالتزام الاستمراري أي شعور الموظف بأن عضوية المؤسسة توفر فوائد قيّمة. وتستند هذه التوقعات إلى فكرة أن القادة الخادمة يوفرّون للموظفين تجارب إيجابية ومواتية، مما يعزز الارتباط العاطفي بالمؤسسة من خلال عملية تبادل اجتماعي، ويولد مشاعر الامتنان والالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، ويزيد من وعي الموظفين بما قد يخسرونه في حالة المغادرة، مما يؤدي إلى التزام عاطفي، ومعيارية، واستمراري، على التوالي (Hamid, 2024).

ويُعدّ الالتزام التنظيمي مفهوماً متعدد الجوانب يُجسّد قوة وطبيعة علاقة الموظفين بالمؤسسة وبمسار عمل ذي صلة بهذا الهدف. ومع ذلك، ترتبط هذه القوة بعقليات

مختلفة تعكس أسس علاقة الموظفين بالمؤسسة. ويُجسّد الالتزام العاطفي التعلق العاطفي للموظفين بالمؤسسة، بينما يعكس الالتزام المعياري شعور الموظفين بالالتزام تجاه المؤسسة، بينما يُشير الالتزام الاستمراري الذي يشمل عنصرين فرعيين إلى تصور الموظفين لـ (أ) التكلفة المرتبطة بترك المؤسسة (أي الالتزام بالتضحية المُتصور) أو (ب) عدم وجود وظائف بديلة (Lapointe and Vandenberghe, 2018; Fragoso et al., 2022).

ونظراً لأن القيادة الخادمة تهدف إلى تعزيز التنمية الشاملة للأتباع، فيجب أن تُعزز في المقام الأول الالتزام العاطفي. وفي الواقع، يُعتقد أن القادة الخادمين يوفرون لأتباعهم الدعم، وفرصاً لتعلم مهارات جديدة، وتطوير الذات، والمشاركة بنشاط في صنع القرار وحل المشكلات، ومن الممكن أن تجعل هذه السلوكيات تجربة العمل أكثر تحدياً ومكافأة. ولأن القادة عادةً ما يمثلون المؤسسة في نظر الموظفين، فقد يشعر المرؤوسون بالرغبة في الارتباط عاطفياً بالمؤسسة نتيجةً لهذه التجارب، كما تتنبأ نظرية التبادل الاجتماعي. ومن المفترض أن يؤدي هذا إلى زيادة الالتزام العاطفي (Lapointe and Vandenberghe, 2018).

وبالمثل، تتميز القيادة الخادمة بعنصر أخلاقي قوي، وتعزز المشاركة في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية التي تفيد الآخرين أو المجتمع. وتعكس هذه الجوانب معايير أخلاقية عالية، وهي جذابة بطبيعتها للأفراد الملتزمين بالمعايير، ومن خلال هذه السلوكيات، يمكن للقادة الخادمين غرس شعور بالاستقامة الأخلاقية والالتزام المُتصور تجاه المؤسسة، مما يُفترض أن يؤدي إلى زيادة الالتزام المعياري، كما ستؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة الالتزام الاستمراري من خلال زيادة وعي الموظفين بتكاليف إنهاء العلاقة مع المؤسسة، كما يُوفر القادة الخادمون للموظفين تجارب عمل إيجابية، فمن خلال جعل عملهم أكثر تشويقاً مغزى. بالإضافة إلى غرس شعور بالارتباط العاطفي والالتزام المُدرك تجاه المؤسسة، وقد يُنظر إلى هذه التجارب الإيجابية من قِبل الموظفين على أنها فوائد قيّمة أو "رهانات جانبية" مما يجعل هذه الفوائد العضوية في المؤسسة استثماراً مُجدياً، وتزيد من تكلفة مغادرة الموظفين

للمؤسسة، مما يؤدي إلى شعورهم بالالتزام الاستمراري، ويدعم هذا الأساس المنطقي حقيقة أن الالتزام الاستمراري له علاقة ارتباط إيجابية بالالتزام العاطفي والمعياري (Jang and Kang, 2025)

ومن الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (Lapointe and Vandenberghe, 2018) اللذان فحصا طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وسلوكيات التعبير، والسلوكيات المعادية للمجتمع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي، والمعياري، والاستمراري، ولكن لا يوجد علاقة ارتباط بالالتزام بدائل محدودة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الالتزام العاطفي وسلوكيات التعبير، مع التحكم في مكونات الالتزام الأخرى، ووجود تأثير للالتزام العاطفي على علاقة الارتباط الإيجابي بين القيادة الخادمة وسلوكيات التعبير. ووجود علاقة ارتباط سلبي بين الالتزام المعياري والسلوكيات المعادية للمجتمع، مع التحكم في مكونات الالتزام الأخرى، ووجود تأثير معنوي للالتزام المعياري على علاقة الارتباط السالبة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المعادية للمجتمع. وأن الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التعبير.

وسعى (Khan et al., 2020) إلى شرح العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الالتزام التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية بكراتشي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الشفاء العاطفي والالتزام العاطفي. ومن ناحية أخرى، وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين النداء الإيثاري والشفاء العاطفي والالتزام المعياري. في حين أن التلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط الإقناعي لهم علاقة ارتباط ذا دلالة إحصائية بالالتزام المستمر في قطاع الرعاية الصحية بكراتشي.

وبحث (Uktutias et al., 2022) في طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما تناول هذا البحث تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة

الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما استخدم (Vrcelj et al., 2024) البحث التجريبي لدراسة تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أوضح البحث إن للقيادة الخادمة لها تأثير معنوي أقوى على الرضا الوظيفي مقارنةً بالالتزام التنظيمي.

وفحص كلاً من (Jang and Kang, 2025) العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط الشرطة في كوريا الجنوبية. كما تناول البحث الدور الوسيط لكلاً من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة كان لها تأثير معنوي إيجابي ملحوظ على سلوك المواطنة التنظيمية بين ضباط الشرطة في كوريا الجنوبية. وتوسط كلاً من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي جزئياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية. ولكن أكدت النتائج على أن التمكين النفسي هو وسيط أكثر فعالية من الالتزام التنظيمي.

واستناداً لما سبق يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام

التنظيمي.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

H_{2a} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام المعياري.

H_{2b} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي.

H_{2c} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام الاستمراري.

٣- العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء ومشاركة الموظفين

اكتسبت مشاركة الموظفين، كموضوع بحثي، اهتماماً واسع النطاق في السنوات القليلة الماضية، ويُنظر إلى مشاركة الموظفين عادةً على أنها درجة المشاركة الجسدية والعاطفية التي يُظهرها الموظفون تجاه وظائفهم أو مؤسساتهم، حيث تنبع مشاركة الموظفين من الارتباط العاطفي الإيجابي، الذي يُشير إلى الموقف الإيجابي للموظفين

تجاه مؤسساتهم ونظامها البيئي، ويُقال عموماً إن "الموظفين المنخرطين" أكثر وعياً بمسؤولياتهم، ويتخذون مبادرات أكبر، ويحفزون زملائهم على تحقيق أهداف المؤسسة (Aggarwal et al., 2022).

ويقصد بمشاركة الموظفين بأنها حالة إيجابية ومرضية وتحفيزية وعاطفية من الرفاهية المرتبطة بالعمل، ويمكن اعتبارها نقيضاً للإرهاق الوظيفي، ولقد اتفق معظم خبراء الإدارة على أن مشاركة الموظفين تشمل أبعاد الطاقة وأبعاد الهوية. وبالتالي، تتميز المشاركة بمستوى عالٍ من الحماس والهوية القوية للفرد تجاه عمله. ومن منظور الوظيفة المعرفية ترتبط مشاركة الموظفين بجميع أنواع العمل الصعب. لأنها تصف قدرة الموظف على استخدام كامل طاقته لحل المشكلات والتواصل مع الآخرين وتطوير خدمات مبتكرة (Karatepe and Olugbade, 2016)، وقد يشجع تطبيق التوظيف الانتقائي والأمن الوظيفي والعمل الجماعي وفرص العمل على مشاركة الموظفين في العمل، مما يؤدي بدوره إلى تقليل الغياب ويؤدي إلى استعادة الخدمة والأداء الإبداعي على مستوى أعلى (Jaya et al., 2024).

إلا أن بعض الأكاديميين يفسرونها بأنها موقف الموظف المتفائل تجاه المؤسسة، ويمكن أيضاً توضيح مشاركة الموظفين على أنها درجة تقانيهم وتعلقهم بالمؤسسة ومبادئها. وبدلاً من ذلك، يُفسر مشاركة الموظفين بأنه ارتباطهم برسالة المؤسسة (الغرض) وقيمها، وفي ظل هذا الارتباط، يشعر الموظفون بالتمكين، ويشعرون بالحماس والحماسة، ويبدلون جهوداً أكبر في عملهم، كما يعملون كمدافعين عن المؤسسة، منذ ظهور مشاركة الموظفين كمفهوم مهم، ويوجد إمكانية وجود علاقة إيجابية بين أداء القوى العاملة ومشاركتهم في العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة (Yousf and Khurshid, 2024).

كما تعرف المشاركة بأنها العملية التي يُسخر بها موظفو المؤسسة أنفسهم لأداء أدوارهم الوظيفية. فهي عبارة عن حالة ذهنية إيجابية ومُرضية مرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس. ويمكن استنتاج أن مشاركة الموظفين تحتوي على الجوانب السلوكية والعاطفية والمعرفية للفرد (Aggarwal et al., 2023).

وترى الباحثة أن مشاركة الموظفين يمكن التعبير عنها بأنها وسيلة للانخراط المباشر في العمل، تتضمن بذل جهد بدني ومعرفي وعاطفي لأداء مهمة ما. وتُعطى هذه المشاركة أعلى تعبير عن المشاعر الإيجابية في العمل والعلاقات التنظيمية، ويتجلى ذلك في بذل جهد إضافي، والحماس، والمبادرة، والشغف.

كما يمكن أن تعني المشاركة رضا الشخص وحماسه في العمل لبذل جهد إضافي. ويوجد ثلاثة أبعاد لمشاركة الموظفين، بما في ذلك: (Linggiallo et al., 2022)

١- الحماس: وهي سمة من سمات الموظفين الذين يتمتعون بمستويات طاقة عالية وصلابة ذهنية أثناء العمل، بالإضافة إلى الرغبة في بذل قصارى جهدهم في العمل، وكذلك القدرة على التحمل في مواجهة المشاكل. ويمكن أيضاً تقييم الحيوية من خلال عبارات تشير إلى الحماس العالي والمثابرة، والاجتهاد، وعدم الاستسلام بسهولة، ومواصلة المحاولة حتى تحقيق الهدف.

٢- التفاني: هو سمة من سمات الموظفين الذين يتمتعون بشعور من الحماس والإلهام والفخر والتحديات. يمكن قياس التفاني أيضاً من خلال عبارات تشير إلى أهمية العمل، والشعور بالحماس والفخر به، والشعور بالإلهام والتحدى من خلال العمل الذي يقوم به. ٣- الاستغراق: يُعدّ سمة من سمات الموظفين الذين يتمتعون بتركيز كامل في العمل والسعادة عند الانخراط فيه، مما يجعل الوقت يبدو سريعاً. ويمكن أيضاً قياس الاستغراق من خلال عبارات تشير إلى الاكتمال، والمتعة في العمل، والتحدى للابتعاد عن العمل بحيث يمر الوقت بسرعة. وتكمن مؤشرات مشاركة الموظف في: الشعور بالحيوية، القدرة على العمل لفترة طويلة، العمل الملهم، الحماس للعمل، الفخر بالعمل، مرور الوقت بسرعة أثناء العمل، محاولة الابتعاد عن العمل.

وقد تتأثر مشاركة الموظفين بالعديد من العوامل، بما في ذلك بيئة العمل، وأسلوب القيادة، والتواصل بين الموظفين، وفرص التدريب والتطوير المهني، والتعويضات، وثقافة المؤسسة، وهيكّل العمل، وسلامة بيئة العمل. كما برزت مشاركة الموظفين كتطور من مفاهيم سابقة مثل رضا الموظفين، وسلوك الموظف التنظيمي. مع الموظفين الذين يشاركون بنشاط في المؤسسة يدل على وجود جو عمل جيد في

المؤسسة إيجابي. كما يشعر الموظفون بالحماس تجاه وظائفهم عندما يتلقون تقديرًا جيدًا من المؤسسة. وفي هذه الحالة، يرغب الموظفون في أن يكونوا فخورين لأنهم يستطيعون أداء المهام المهمة وأدائها بشكل جيد، ويحصلون على تقدير لإنجازاتهم، ويفخرون بما يمكن أن تحققه المؤسسة (Susanto, 2022).

حيث توفر القوى العاملة المشاركة للمؤسسات التجارية إنتاجية عمل أعلى ومعدل دوران عمال أقل، مما يضع المؤسسة في نهاية المطاف في وضع أفضل وأكثر تنافسية في السوق، ويمكن أن تُعزى هذه الكفاءة إلى أن العاملين المشاركين يتمتعون بطاقة وحماس أكبر، وهم أكثر انغماساً في عملهم. وقد وُصف مشاركة الموظفين بأنهم قوة حاسمة في تحقيق القدرة التنافسية للأعمال، وخاصةً في قطاع الخدمات. وقد حظي هذا الجانب باهتمام كبير من قبل العلامات التجارية الخدمية، لأن مشاركة القوى العاملة تُظهر سلوكاً ومواقف أفضل من الموظفين غير المشاركين. وبالتالي، ينبغي على الشركات السعي لتعزيز المشاركة القائمة على علاقة وتفاعلات متبادلة بين أصحاب العمل وموظفيهم (Yousf and Khurshid, 2024).

وتكمن أهمية مشاركة الموظفين في جودة المشاركة النشطة والمحفزة، كما يتضح من الطاقة المستمرة التي يبذلها الموظفون المنخرطون في العمل، وفي التركيز على رفاهية الموظف وتحقيقه لذاته كأساس لعلاقة تفاعلية متبادلة، وفي مشاركة الموظف المتزامنة وهذا بدوره يمنح الشركات ميزة تنافسية ويعزز ازدهار ونمو الموظفين الشخصي. وبالتالي، فإن مشاركة الموظفين لديها القدرة على توسيع فهم طبيعة العمل والتفاعل بين الموظف والمؤسسة في البيئات التنظيمية الحالية، ولذلك تسعى الشركات حول العالم إلى تعظيم الاستفادة من مختلف الموارد. ومع ذلك، من بين جميع الموارد المتاحة للمؤسسة، تُعدّ الموارد البشرية المورد الفعّال الوحيد. وهذا يعني أن البشر، على عكس الموارد الأخرى، يتمتعون بقدرتهم على التفكير المستقل. لذلك، يصبح من الضروري ليس فقط "توظيف" البشر، بل أيضاً "إشراك" عقولهم. وقد تمّ الاعتراف على نطاق واسع بمشاركة الموظفين كوسيلة لتحسين الكفاءة العامة للمؤسسة. ولذلك، يجب على المؤسسات استكشاف العوامل التي يمكن أن تساعد في تحسين مشاركة

موظفيها. أجريت بعض الدراسات التي حاولت التركيز على العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين (Aggarwal et al., 2022).

ولهذا ينصب تركيز منهج إدارة الموارد البشرية على تعظيم مدخلات العمل، وتعزيز القدرات التنظيمية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يُعامل مصالح الموظفين حتماً على أنها متوافقة مع مصالح المؤسسة، وتشمل أهداف الأداء الوظيفي الهادفة خلق ميزة تنافسية للشركات التي تؤدي إلى قلق الموظفين وزيادة عبء الأدوار، مما يؤثر لاحقاً على نوايا دوران العمل (Wang et al., 2022).

ومن ثم صُممت ممارسات الموارد البشرية لتشكيل توقعات الموظفين لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية، فعلى سبيل المثال، يُشير الإنصاف في أنظمة التعويضات إلى مساواة الأجور بين الموظفين وتقدير أدائهم، كما يُشير التدريب إلى اهتمام المؤسسة بتحقيق أهدافهم وأهدافها، كما يُفضل الموظفون الحصول على فرص أكبر لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التدريب (Tran Huy, 2025)، بينما تُركز المؤسسة على إعدادهم لتحقيق أهدافها. وفي داخل المؤسسة، يُمكن للموظفين المشاركة وتبادل المعلومات حول استراتيجياتها وسياساتها وأهدافها مع المؤسسة، أي أن أنظمة العمل عالية الأداء تشجع الموظفين على التمتع بمزيد من التمكين في إدارة وظائفهم من خلال اتخاذ قرارات ذاتية التوجيه. كما يحفز تبني أنظمة العمل عالية الأداء الموظفين على الشعور بالاستجابة ليكونوا أكثر ميلاً للمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها (Arefin et al., 2023).

حيث تشمل أنظمة العمل عالية الأداء ممارسات تهدف إلى تعزيز معارف الموظفين ومهاراتهم وسماتهم، مما يعزز قدرتهم على إدراك أن أنظمة العمل عالية الأداء توفر فرصاً للنمو والإتقان. وتُلاحظ جهود أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز رأس المال البشري في إطار القدرات - التحفيز - الفرص، ويمكن تحقيق هذه الجهود في أنظمة العمل عالية الأداء لتعزيز رأس المال البشري من خلال توفير برامج تدريبية وفرص تطويرية، كما أنها تساعد على توظيف إمكانات الموظفين لمواءمة احتياجات المؤسسة

من خلال الوسائل المناسبة لتحديد واختيار وتطوير المهام أو القدرات الخاصة بالمؤسسة (Wang et al., 2022).

كما يُركز نهج أنظمة العمل عالية الأداء على تعزيز المهام المُحفزة والمُرضية بطبيعتها، من خلال تحليل روتين العمل، وتصميم وظائف مُحفزة، ومُراعاة إثراء العمل، وعند تصميم الوظائف في سياق نهج أنظمة العمل عالية الأداء يُمكن للموظفين المُشاركة في أنشطة تطويرية تُمكنهم من التقدم في أدوارهم ومسيرتهم المهنية، ويُركز نهج أنظمة العمل عالية الأداء أيضاً على تقييم الأداء القائم على النتائج، وإدارة المكافآت القائمة على الأداء، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يُعزز الشعور بالعدالة الإجرائية، وبالنظر إلى المؤسسات كمكان عمل عادل، يميل الموظفون إلى الاعتقاد بأن استثمارهم للوقت والطاقة والجهد سيُكافأ (Tran Huy, 2025).

وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي التي تشرح علاقة التبادل التي قد تنشأ بين الموظفين والمؤسسة، يميل الموظفون إلى تقديم ملاحظات رداً على أي مساهمة يتلقونها من المؤسسة، وإذا اعتمدت المؤسسة أنظمة العمل عالية الأداء سيتلقى الموظف إشارة بأن معرفته ومهاراته وقدراته موضع تقدير. وفي المقابل، يكون الموظفون أكثر ميلاً لمواءمة أهدافهم مع أهداف القسم والسعي لتحقيقها. وكإشارة سياقية، تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على الموظفين للمشاركة في عملية التبادل الاجتماعي. وبناءً على ذلك، يزداد احتمال توافق أهداف الموظفين مع أهداف أقسامهم عندما يدركون أن المؤسسة تُقدّرهم. لذلك، نفترض أن أنظمة العمل عالية الأداء لها علاقة إيجابية مع إدراك الموظفين لتوافق أهدافهم (Arefin et al., 2023).

وفي إطار ذات النظرية أيضاً، يلتزم الموظفون والمؤسسة ويستثمران في نمو وتطور كل منهما المستقبل، ويتخذان إجراءات بناءً على اعتقادهما بأن الطرف الآخر سيبادلها نفس الشعور. وتماشياً مع هذه النظرية، يُعد سلوك الموظفين نتاجاً لعملية تبادل مع المؤسسة التي يعملون بها: فعندما يدرك الموظفون أن المؤسسة تُؤليهم اهتماماً جيداً، سوف يشعرون بالامتنان لشركاتهم، ويميلون إلى رد الجميل من خلال

تبني سلوك إيجابي مفيد للمؤسسة، أو من خلال بناء روابط عاطفية أقوى مع صاحب العمل والشعور بمزيد من المشاركة (Huertas-Valdivia et al., 2021). وفي ضوء ذلك يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

H_{3a}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على حماس الموظفين.

H_{3b}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على تفاني الموظفين.

H_{3c}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على استغراق الموظفين.

٤- العلاقة بين القيادة الخادمة ومشاركة الموظفين

يشجع القادة الخادمون أتباعهم على المشاركة في أنشطة خارج نطاق مهنتهم الحالية لتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع، وتشجيع التطوير الشخصي والمهني والتعلم مدى الحياة. فإن الرؤية، والنزاهة، والصدق، والثقة، والمساعدة، واحترام الآخرين، والتمكين، كلها صفات تعززها القيادة الخادمة. ويتمتع القادة الخادمون بالمهارة اللازمة لتلبية احتياجات أتباعهم الدقيقة والعاطفية والروحية، مما يسمح بنموهم الشخصي وتحولهم. يُبرز القادة الخادمون أفضل ما في أتباعهم (Mahlagha and Levent, 2022).

حيث تُعنى القيادة الخادمة بخدمة الآخرين. فإن "القائد الخادم هو خادمٌ أولاً. يبدأ الأمر بشعورٍ طبيعيٍّ بأن المرء يريد الخدمة أولاً، ثم يدفعه الاختيار الواعي إلى الطموح للقيادة، وتتخذ سلوكيات الخدمة أشكالاً متعددة، مثل تقديم الدعم والتغذية الراجعة والمساعدة، وهي أمور قيّمة لتحسين أداء المرؤوسين. وبالتالي، عند العمل تحت قيادة خادمين من الممكن أن يشعر الموظفون بأن لديهم فرصة أكبر لتحقيق توقعات الأداء المرتبطة بسلوكيات الخدمة الشخصية. وتختلف القادة الخادمون عن سلوكيات القيادة الأخرى التي تُركز بشكل أساسي على تحسين الأداء التنظيمي، وتُعطي الأولوية لنمو المرؤوسين ورفاهيتهم. وتتمثل الفرضية الأساسية للقيادة الخادمة في أن القادة الخادمون يؤثرون على نتائج المؤسسة من خلال تلبية احتياجات المرؤوسين

ومساعدتهم على تحقيق التطور الوظيفي. فعند معرفة الموظفين وجود دعم من قادتهم يُمكن أن يُقدِّروا جوانب القيادة الخادمة لما لها من قدرة على مساعدة النمو الشخصي. ومع ذلك، عندما يُظهر المشرفون مستوىً ضئيلاً أو أقل من سلوكيات القيادة الخادمة، فمن غير الممكن أن يكون الموظفون واثقين من وجود فائض من الموارد لتلبية متطلبات العمل في سياق القيادة الخادمة (Hameed, 2021).

فلا تساعد الموارد التي توفرها القيادة الخادمة الموظفين على تحقيق أهداف العمل فحسب، بل تُخفف أيضاً من متطلبات العمل. وبمعنى آخر، تُخفف موارد العمل من الآثار السلبية لمتطلبات العمل على ردود الفعل تجاه التوتر. ولا يضع القادة الخادمون تلبية احتياجات الموظفين في صميم جهودهم فحسب، بل يتميزون أيضاً بالقدرة على الشفاء العاطفي - إذ يُظهرون حساسية تجاه مخاوف الموظفين الشخصية. ويُساعد هذا العمل المتمثل في الاستماع والتواصل والتفاعل بتعاطف على بناء علاقة حقيقية وطويلة الأمد قائمة على الثقة، فالموظفون الذين يشعرون بدعم القادة الخادمون وراعتهم وتقديرهم لهم أقل ميلاً إلى الاهتمام بالجوانب المعوقة في نظام أنظمة العمل عالية الأداء وبدون توفير القادة الخادمون لهذه الموارد، يكونون أكثر عرضة لإجراء تقييمات سلبية (Arefin et al., 2023).

كما يُقدِّم القادة الخادمون قدوة للمروسين، ويُرشدونهم لتحقيق أهدافهم، كما يُحدِّد القادة أهداف الموظفين وفقاً لقدراتهم، ويُحدِّدون أولويات الأهداف وفقاً لاهتماماتهم (Pak and Kim, 2018; Jo et al., 2020). فعلى وجه الخصوص، يُحفِّز القادة الخادمون أتباعهم من خلال خلق جوٍّ يُشجِّعهم على اتخاذ قرارات ذاتية التوجيه، وتحقيق أهداف مشتركة، كما يتخذ هؤلاء القادة خطواتٍ لتطوير الموظفين إلى أقصى إمكاناتهم، ويُهيئون بيئات عملٍ تُعزز هذه الإمكانيات. وعندما يفشل الموظفون في تحقيق أهدافهم، يُظهرون لهم موقفاً متسامحاً وشعوراً بالثقة، مما يُعزز عدم خوفهم من الرفض والتهديد، كما يُبقي القادة الخادمون أتباعهم على المسار الصحيح من خلال توجيههم نحو توقعات المؤسسة، وصياغة عملٍ ديناميكيٍّ يُمكن الأتباع من اتباع مناهج جديدة لمعالجة المشكلات القديمة.

حيث يعد تجاوز المصلحة الذاتية سمة أساسية للقيادة الخدمية. لذلك يتطلب تطبيق القيادة الخدمية داخل المؤسسة أو المحيطة بها من القائد أن يضع أهمية على بناء بيئة تنظيمية تساعد على نمو وتطور الأتباع. وينتهي هذا بخدمة القائد ليس فقط للأتباع أو المرؤوسين ولكن أيضاً للمؤسسة. ويمكن أن يحدث تسهيل تطوير الأتباع أو المرؤوسين بشكل مباشر من خلال الإرشاد أو التدريب أو بشكل غير مباشر من خلال السلوكيات المتسقة التي تلهم الأتباع أو المرؤوسين للقيام بأنشطة التطوير الذاتي، وذلك لأن القائد الخادم لديه موقف موجه نحو الشخص، كما أن القائد الخادم لديه أيضاً مصلحة للأعضاء أو الموظفين وكذلك المؤسسة. ويمكن التعامل مع القيادة الخادمة في حاجة شخصية للمساعدة، حيث تتيح القوة التنظيمية والمكانة الموجودة إمكانية تلبية هذه الحاجة. فلا تهتم نظرية القيادة الخادمة بأن السلطة تُمنح للأتباع أو أن القادة خاضعون، ولكنها تؤكد على مسؤولية أو التزام القائد التنظيمي بالهام تطوير المسؤولية والاستقلالية لدى المرؤوسين أو الأتباع، ولهذا تمثل القيادة الخادمة تحولاً في نظرية الإدارة عن نظرية الوكالة نحو قيادة تُغير التركيز على هذا التأثير من خلال التأكيد على جوهر الخدمة في علاقة القائد بالتابع (Sun et al., 2024; Lemoine and Blum, 2021).

ولذلك يمكن القول أن القيادة الخادمة تعد نمط قيادة حيوي في أي مؤسسة لأن مفهومها يُركز بشكل أكبر على تمكين المرؤوسين أو الموظفين في المؤسسة، وتطوير التواصل بين المرؤوسين والإدارة، وإعطاء الأولوية لخدمة رغبات المرؤوسين أولاً. وذكر (Junita et al., 2022) أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير على مشاركة الموظفين في المؤسسة. علاوة على ذلك، وجد (Prasetyono et al., 2022; Rachman et al., 2021) أن القيادة الخدمية عامل مهم يؤثر على مشاركة الموظفين في القيام بالعمل التنظيمي. ثم وفقاً لدراسة (Agatha and Go, 2022) الذين وجدوا تأثيراً إيجابياً وهاماً للقيادة الخادمة على مشاركة الموظفين لتحسين الأداء التنظيمي. لذا يمكن أن تكون القيادة الخادمة مؤشراً جيداً على الأداء التنظيمي

(Abbas et al., 2021). وقد أشار (Ghalavi and Nastiezaie, 2020) إلى أن القيادة الخادمة عامل مهم في تشجيع التغييرات في السلوك التنظيمي. ومن ثم تؤثر القيادة الخادمة إيجاباً على مستوى مشاركة وسلوك العاملين (Othman et al., 2017)، حيث يعزز هذا النمط ثقافة الخدمة كما يوجد له تأثير إيجابي على رأس المال النفسي للموظفين (Safavi and Bouzari, 2020)، وعلى النتائج المتعلقة بالعمل مثل الرضا الوظيفي والسلوك التكيفي (Kaya and Karatepe, 2020). ولذلك يعد نمط القيادة الخادمة مناسب جداً لبيئات العمل الحالية، لأنه أكثر دعماً للإدارة لأنه يهتم بالأنشطة وبتقديم الاقتراحات والتوجيهات المناسبة، وتمكين وتطوير الموظفين، ومراعاة مصالح المرؤوسين، وتعزيز القبول بين الأشخاص. واستناداً لما سبق تعتبر مشاركة الموظفين في العمل عاملاً حيوياً في تحديد نجاح المؤسسات، وللقيادة الخادمة دور هام في تشكيلها لأن استخدام نمط القيادة الخادمة من شأنه أن يعزز مشاركة الموظفين في العمل بشكل كبير. وبالمثل، تُعتبر القيادة الخادمة حجر الأساس لجميع الإنجازات، وأحد أهم الجوانب السياقية لخلق بيئة شاملة. ولهذا يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة

الموظفين.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

H_{4a}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على حماس الموظفين.

H_{4b}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على تفاني الموظفين.

H_{4c}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على استغراق الموظفين.

٥- العلاقة بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي

لقد أصبح مفهوم مشاركة الموظفين مؤخراً مجال اهتمام كبير للباحثين في مجال الموارد البشرية والمؤسسات، ويُعرّف الباحثون مشاركة الموظفين بطرق مختلفة لأنها تستند إلى أبعاد ووجهات نظر قياس مختلفة في مختلف المجالات. مشاركة الموظفين هي مشاعر إيجابية لديهم تجاه مكان عملهم، من خلال مواقف الحماس والتفاني والشعور بالانتماء

للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار التفاني شعوراً قوياً لمواجهة جميع التحديات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (Jaya et al., 2024).

ولذلك تلعب مشاركة الموظفين دوراً حيوياً في تحسين الالتزام التنظيمي. فهي تدعم نجاح المؤسسة من خلال تعزيز الميزة التنافسية. كما تعزز العمل الجماعي وتقاسم الوظائف، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها. ويزيد من الاحتفاظ بالموظفين، حيث تعرف مشاركة الموظفين بأنها موقف إيجابي للموظف تجاه العمل، مما يخلق التزاماً تجاه المؤسسة ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (Alafeshat and Tanova, 2019).

ومن ثم يرتبط الالتزام التنظيمي بمستوى مشاركة الموظف في العمل، والذي يقرر بعد ذلك البقاء والولاء لها. لأن الالتزام التنظيمي هو مستوى يتماهى فيه الأفراد مع مؤسساتهم ويتفاعلون معها ولا يرغبون في تركها، كما يعد الالتزام التنظيمي هو مستوى الولاء الذي يشعر به الأفراد تجاه المؤسسة. ومن مؤشرات الالتزام التنظيمي: (١) المسار المهني في المؤسسة، (٢) الارتباط العاطفي، (٣) صعوبة مغادرة المؤسسة، (٤) الولاء للمؤسسة، (٥) مساهمة المؤسسة الكبيرة (Linggiallo et al., 2021). ولهذا يرتبط الالتزام التنظيمي بعلاقة الفرد بمؤسسة معينة، ومن ثم يتعلق الالتزام التنظيمي بكيفية مشاركة الموظفين في المؤسسة. فأن الموظفين الملتزمين يعملون بتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

ومن الأبحاث الإدارية التي تناولت العلاقة بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي (Linggiallo et al., 2021) الذين هدفوا إلى دراسة وتحليل تأثير الشخصية، والدافعية، والرضا الوظيفي، ومشاركة الموظفين، والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في وحدة توليد الطاقة في ماهاكام، إندونيسيا. وأظهرت النتائج أن الشخصية والرضا الوظيفي كان لهما تأثير معنوي إيجابي وهام على مشاركة الموظفين. ولم يكن للدافعية تأثير معنوي كبير على مشاركة الموظفين. كما لم يكن للشخصية والدافعية تأثير معنوي كبير على الالتزام التنظيمي. كان للرضا الوظيفي تأثير معنوي إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي. ولم يكن للشخصية والدافعية والرضا الوظيفي

تأثير معنوي كبير على أداء الموظفين. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي وهام للمشاركة الموظفين على الالتزام التنظيمي. ووجود تأثير معنوي إيجابي هام لمشاركة الموظفين والتزامهم التنظيمي على أداء الموظفين.

وقام (Susanto, 2022) بعمل مراجعة للأدبيات التي تناولت مشاركة الموظفين، والالتزام التنظيمي، والتعويضات، والمسارات المهنية، وما إذا كان هناك تأثير بين متغير وآخر. وأظهرت النتائج أن مشاركة العاملين لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي، والتعويضات، والتطوير المهني. ومن ثم يمكن لمشاركة الموظفين أن تقلل من معدلات دوران الموظفين في المؤسسة.

كما هدف (Merlin et al., 2024) إلى معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على العلاقة بين مشاركة الموظفين وتحفيزهم على تقليل نية دوران العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي ضئيل لمشاركة الموظفين على الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للتحفيز السلبي على الالتزام التنظيمي، وتوسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين مشاركة الموظفين وتحفيزهم على تقليل نية دوران العمل.

وبحثاً كلاً من (Visamitanan, and Assarut, 2024) في تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأداء المؤسسة. وكشفت النتائج أن الأداء الاجتماعي والتشغيلي فقط هما العاملان الرئيسيان اللذان يؤثران على تأثير أربع ممارسات مختلفة لإدارة سلسلة التوريد الخضراء على مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي، بما في ذلك التنقيف البيئي، والتسويق الأخضر، والتخزين والتوزيع الأخضر، والتي لها آثار إيجابية، والتصنيع الأخضر الذي له تأثير سلبي على أداء المؤسسة.

وقام (Dreven et al., 2024) بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ومشاركة الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الكروايتية الصغيرة، كما بحثوا في إذا كانت مشاركة الموظفين متغير مُعدل أم وسيط، وأظهر التحليل البليومتري وجود علاقة ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين. كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك

المواطنة التنظيمية، وأشارت إلى أن مشاركة الموظفين لا تتوسط أو تُعدل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

واقترحا (Kumar and Bagga, 2024) نموذجاً مفاهيمياً يوضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المُدرَك، ومشاركة الموظفين، والالتزام التنظيمي بين الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي. ثم درسوا التأثير الوسيط لمشاركة الموظفين على العلاقة بين القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المُدرَك، والالتزام التنظيمي. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة بين بين القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المُدرَك، ومشاركة الموظفين، ووجود تأثير معنوي كبير للقيادة التحويلية عن الدعم التنظيمي المُدرَك على الالتزام التنظيمي. وأن مشاركة الموظفين تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المُدرَك، والالتزام التنظيمي.

وفحصا كلاً من (Otoo and Rather, 2024) العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية ومشاركة الموظفين، من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط كبير بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والالتزام العاطفي. كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط كبيرة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والالتزام الاستمراري. كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط كبيرة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والالتزام المعياري. ووجود علاقة ارتباط كبيرة بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي، وتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاركة الموظفين.

وتناول (Ly, 2024) تأثير القيادة الشاملة على مشاركة الموظفين في العمل، كما هدف إلى معرفة أثر الدور الوسيط للالتزام التنظيمي العاطفي على العلاقة بين القيادة الشاملة ومشاركة الموظفين في العمل، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية مهمة بين القيادة الشاملة ومشاركة الموظفين في العمل، وتوسط الالتزام التنظيمي العاطفي جزئياً في العلاقة بين القيادة الشاملة ومشاركة الموظفين في العمل مما يساهم في تحسين النتائج التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Restiani and Indiyati, 2024) تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والاستعداد للتغيير أثناء العلاج الطبيعي، كما هدفت إلى معرفة تأثير الالتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين على الاستعداد بين أخصائيين العلاج الطبيعي، وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين لها تأثير معنوي كبير على الالتزام التنظيمي والاستعداد للتغيير. كما أشارت نتائج هذا البحث إلى أنه يجب على قادة المؤسسات تعظيم الالتزام التنظيمي أو مشاركة الموظفين للتأثير على استعداد الأفراد في المؤسسة لتغيير الاتجاه لتحقيق نتائج أفضل.

بينما فحص (Nurbaya et al., 2025) تأثير الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين على تعزيز الالتزام التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير معنوي كبير على كل مشاركة الموظفين والتزامهم التنظيمي، حيث يُظهر الموظفون المشاركون مستويات أعلى من الالتزام تجاه مؤسساتهم. وتوسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يجدون عملهم مُرضياً هم أكثر ميلاً للمشاركة بعمق والبقاء ملتزمين تجاه مؤسساتهم.

وبناءً على العرض السابق يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام

التنظيمي.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

H_{4a}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام المعياري.

H_{4b}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام العاطفي.

H_{4c}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام الاستمراري.

٦- الدور الوسيط لمشاركة الموظفين

توفر نظرية التبادل الاجتماعي أساساً قوياً للأساس النظري لنظرية مشاركة الموظفين. وتقتصر النظرية أيضاً وجود علاقة مباشرة بين حجم المزايا المستلمة ومستوى المشاركة المظهرة. وبالتالي، تُعدّ المكافآت الأعلى مُحفّزات لزيادة المشاركة. وبالمثل، فإنّ المكافآت التي لا تُطابق توقعات الموظفين ستؤدي إلى

انخفاض المشاركة وزيادة الإرهاق. لذلك، يُصبح من الضروري أن تُصمّم المؤسسات هيكل تعويضاتها بطريقة تُعزّز مشاركة أعلى بين الموظفين. وقد يؤدي هذا بدوره إلى انخفاض الإرهاق، وزيادة الالتزام، وانخفاض معدلات الدوران (Ly, 2024).

ومن الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لمشاركة الموظفين (Aggarwal et al., 2022) الذين هدفوا إلى تطوير واختبار نموذج يتناول مقدمات ونتائج مشاركة الموظفين كدور وسيط في سياق موظفي تكنولوجيا المعلومات، كما بحثت الدراسة في تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين ونواياهم في ترك العمل على العلاقة بين العدالة الإجرائية المُدركة والدعم التنظيمي المُدرك والالتزام التنظيمي، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية المُدركة، والدعم التنظيمي المُدرك على التزام الموظفين. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لمشاركة الموظفين على الالتزام التنظيمي، ووجود تأثيراً معنوياً سلبياً لمشاركة الموظفين على نواياهم في ترك العمل، وتوسط مشاركة الموظفين ونواياهم في ترك العمل في العلاقة بين العدالة الإجرائية المُدركة والدعم التنظيمي المُدرك والالتزام التنظيمي.

وبحث كلاً من (Rabiul et al., 2022) في تأثير الدور الوسيط للمشاركة في العمل على العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الخدمي من خلال الدور المُعدل للكفاءة الذاتية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وهام على سلوك الموظفين الخدمي، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال الدور الوسيط للمشاركة في العمل. كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي وإيجابي للكفاءة الذاتية وأنظمة العمل عالية الأداء على العلاقة بين القيادة الخادمة والمشاركة في العمل. بشكل عام، وأشارت النتائج أيضاً إلى أهمية القيادة الخادمة، ومشاركة الموظفين، وأنظمة العمل عالية الأداء، والكفاءة الذاتية في تعزيز السلوك الخدمي.

وفحصا كلاً من (Yousf and Khurshid, 2024) تأثير هوية صاحب العمل على الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمشاركة الموظفين. وكشف تحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية أن جميع الأبعاد الخمسة لهوية صاحب العمل لها تأثير معنوي على مشاركة الموظفين. كما أن مشاركة الموظفين لها تأثير معنوي

إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي، وتوسط مشاركة العاملين جزئياً في العلاقة بين هوية صاحب العمل والالتزام التنظيمي.

كما فحص (Jaya et al., 2024) تأثير أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمشاركة الموظفين، ووجدت نتائج البحث أن أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخدمية لها تأثير كبير على مشاركة الموظفين وأدائهم، ووجود تأثير معنوي لمشاركة الموظفين على تحسين أداء الموظفين، وتوسط مشاركة الموظفين جزئياً بين أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة.

وهدف دراسة (Yousf and Khurshid, 2024) إلى معرفة تأثير هوية صاحب العمل على مشاركة الموظفين، والتي قد تؤدي إلى الالتزام التنظيمي. كما استهدف البحث معرفة الدور الوسيط لمشاركة الموظفين فيما يتعلق بالأبعاد الخمسة لهوية صاحب العمل والالتزام التنظيمي. كشف تحليل الانحدار أن جميع الأبعاد الخمسة لهوية صاحب العمل تؤثر على مشاركة الموظفين، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي، وتوسط هوية صاحب العمل جزئياً العلاقة بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي.

كما تناول (Arulsenthilkumar and N P, 2024) تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين في العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع في شركات التأمين على الحياة الخاصة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لمشاركة الموظفين على الالتزام التنظيمي، وتوسط مشاركة الموظفين جزئياً في العلاقة الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وترى الباحثة أنه عند تطبيق المؤسسات لأنظمة العمل عالية الأداء، يُمكنها توليد رابط معرفي مع قيم المؤسسة وأهدافها وأهداف الخدمة. ويُمكن تفسير هذا الرابط من خلال نظرية الهوية التنظيمية التي تفسر ميول القادة الذين لديهم "تداخل كبير بين هويتهم الذاتية وهوية منظماتهم إلى عدم التمييز بشكل كبير بين ما هو مفيد للمؤسسة وما هو مفيد للذات"، ويسعون بشغف إلى اتخاذ إجراءات تساعد منظماتهم وأعضائها، ومن

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

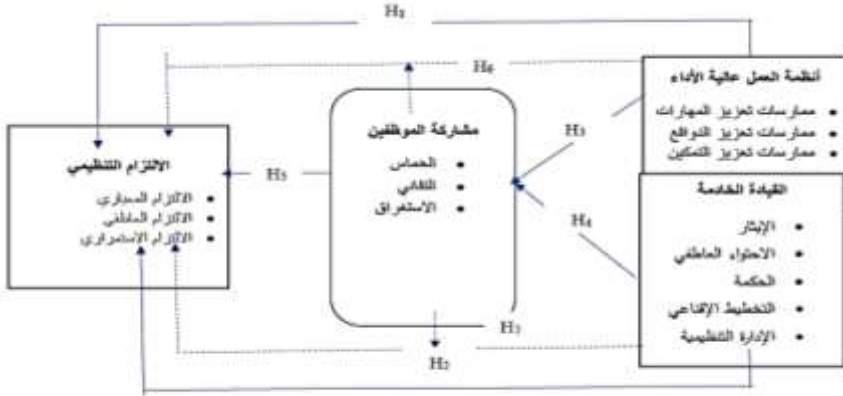
د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

الممكن أن يركز القادة الخادمون الذين يتماهون بقوة مع مؤسسة الخدمة التي يعملون بها على الآخرين ويركزون على نمو وازدهار المؤسسة، ويفعلون ما هو صواب للمؤسسة وأعضائها. وبالتالي، سيركز القادة الخادمون على مساعدة الآخرين ويعطون الأولوية لإبراز كامل إمكانات أتباعهم وزيادة مشاركتهم مما يعزز التزامهم التنظيمي. ووفقاً لما سبق عرضه يمكن للباحثة صياغة الفروض التالية:

الفرض السادس: توسط مشاركة الموظفين معنوياً العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي.

الفرض السابع: توسط مشاركة الموظفين معنوياً العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

وفي ضوء عرض الإطار النظري والدراسات السابقة والفروض البحثية، يمكن للباحثة صياغة العلاقة المقترحة بين متغيرات البحث في الشكل التالي:



الشكل رقم (١): النموذج المقترح للبحث
المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: مشكلة البحث

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بالقطاع المصرفي المصري، في الفترة من ٢٠٢٤/١٢/٢٢ حتى ٢٠٢٤/١٢/٢٤، وتم إجراء

مقابلات شخصية مع هذه المفردات العاملة في بنك مصر وبنك القاهرة وبنك الإسكندرية، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد كلاً من أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين.

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

١. فيما يخص أنظمة العمل عالية الأداء: أوضح ٦٥% من العاملين بالقطاع المصرفي أنه قد لا يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير المستوى الفني، كما أكدت آراء العاملين بالقطاع المصرفي بنسبة ٥٥% أنه أحياناً لا يقدم القطاع المصرفي حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة، هذا بالإضافة إلى أشارتهم إلى أنهم لا يشاركون رسمياً في مجموعات لتحسين الجودة أو لحل المشكلات أو لتقديم اقتراحات بالقطاع.
٢. بالنسبة لإدراك العاملين للقيادة الخادمة : فأوضحوا أن ٦٠% من القيادات لا يقدمون التضحية باهتماماتهم من أجل تحقيق احتياجات العاملين، وبنسبة ٧٠% لا يتوفر بالقطاع قيادات موهوبة تساعد على تخطي الأزمات، وبنسبة ٥٥% قد لا تنتم القيادات بالوعي الكبير لما سوف يحدث، وبنسبة ٦٥% لا تشجع القيادات بالقطاع المصرفي على تحقيق الأحلام المستقبلية للقطاع.
٣. وفيما يخص الالتزام التنظيمي: أتضح أن ٦٠% يرون أن ترك العمل شيء طبيعي ولا يتأثرون بصداقة زملائهم في اتخاذ القرارات، و ٧٠% لا ينظرون لمشاكل القطاع على أنها مشاكله الشخصية، ٧٥% منهم يرون أن انتقالهم لقطاع آخر قد يحقق لهم مزايا عديدة.
٤. بالنسبة لآراء العينة في مشاركة العاملين: أوضحوا ٥٦% أنهم لا يتحمسون عند العمل، وأن وظيفتهم صعبة للغاية، وأبدى ٥٠% أنهم لا يضحون بوقتهم وطاقاتهم من أجل نجاح العمل بالقطاع.

ووفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي؟
- ٢- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي؟
- ٣- ما هو تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين؟
- ٤- ما تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة الموظفين؟
- ٥- هل يوجد تأثير لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام التنظيمي؟
- ٦- هل تتوسط مشاركة الموظفين العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي؟
- ٧- هل تتوسط مشاركة الموظفين العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي؟

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- معرفة تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٢- قياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٣- تحديد تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين.
- ٤- معرفة تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة الموظفين.
- ٥- بيان تأثير لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٦- فحص تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين في العلاقة بين أنظمة العمل عالية والالتزام التنظيمي.
- ٧- فحص تأثير الدور الوسيط لمشاركة الموظفين في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

رابعاً: أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال الأهمية العلمية والتطبيقية وذلك على النحو التالي:

- ١- الأهمية العلمية: تستمد أهمية البحث العلمية من النقاط التالية:
- تعتبر أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة من الموضوعات الهامة فهي تعد من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال.

- تساهم الدراسة الحالية في إثراء أدبيات أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة حيث تساهم الدراسة في البناء المعرفي لأنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة وتعزيز أثرها على الالتزام التنظيمي من خلال مشاركة الموظفين.
 - المساهمة في نشر أفاق جديدة لمزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول أنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.
 - أصبحت دراسة مشاركة الموظفين في الوقت الراهن ضرورية وذلك لما تقدمه من مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي قد تواجه المؤسسات مما يزيد من جودة الأداء التنظيمي للمؤسسة ويثري من قيمتها.
 - عدم وجود دراسات سابقة عربية أو أجنبية تناولت مشاركة الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الالتزام التنظيمي بالقطاع المصرفي المصري.
- ٢- الأهمية التطبيقية: تنبع أهمية البحث التطبيقية من الآتي:
- توفير بيئة عمل مناسبة للقطاع المصرفي المصري من خلال زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين.
 - معرفة مدى تأثير العاملين بالقطاع المصرفي المصري بأنظمة العمل عالية الأداء والقيادة الخادمة ومشاركة الموظفين، ومدى قدرتهم على تحسين الالتزام التنظيمي لديهم.
 - الاستفادة من نتائج الدراسة في تنمية مهارات العاملين بالقطاع المصرفي المصري، بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على الالتزام التنظيمي مما يحسن من وضع هذا القطاع.

خامساً: منهج البحث

أ- نوع ومصادر البيانات

- البيانات الثانوية: اعتمدت الباحثة على العديد من البيانات الثانوية في إعداد البحث وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات والدوريات العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الاطلاع على مخلصات المؤتمرات المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراته الأربعة، فضلاً عن الاطلاع على الإحصائيات والتقارير والبيانات والمتعلقة بالقطاع المصرفي المصري مجال التطبيق بالبحث من أجل إعداد الدراسة النظرية للبحث.

- البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة فيها على جمع البيانات غير المنشورة عن طريق المقابلات الأولية وجمع الاستبيانات من العاملين بالقطاع المصرفي المصري، من أجل الوصول للاستجابات منها واستخدامها في اختبار الفروض بغرض التوصل للنتائج ووضع التوصيات المناسبة.

ب- مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالقطاع المصرفي المصري بجمهورية مصر العربية، وقد تم حصر جميع البنوك من واقع سجلات البنك المركزي المصري في عدد (37) بنك مصرفي منهم (10) بنوك حكومية، (6) بنوك خاصر برأس مال مشترك مصري عربي، و(19) بنك عربي وأجنبي، ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالقطاع المصرفي المصري من الفئات (الموظفين، مديري خدمة العملاء، مديري الفروع، مديري المناطق، مديري شبكة الفروع)، ومن واقع سجلات البنك المركزي بلغ إجمالي عدد العاملين في القطاع المصرفي المصري (150917) في يونيو 2024، ويوضح الجدول رقم (١) بيانات بحجم العاملين في القطاع المصرفي المصري في الفترة من يونيو 2021 وحتى يونيو 2024

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل المالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...
د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

جدول (١) عدد العاملين بالقطاع المصرفي المصري حتي يونيو 2024

في آخر	يونيو 2021	ديسمبر 2021	يونيو 2022	ديسمبر 2022	يونيو 2023	ديسمبر 2023	يونيو 2024
عدد العاملين	128,038	130,385	133,103	136,273	137,908	140,577	150,917

المصدر: الموقع الرسمي للبنك المركزي المصري

ج- عينة البحث

نظراً لكبر حجم المجتمع الذي ترتب عليه صعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، تم اعتماد الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار حجم عينة البحث، وقد تم تحديده وفقاً للمعادلة التالية:

$$N = \frac{M(2^{\alpha} \sigma + 2^{\alpha} z + 2^{\alpha}(\alpha))}{2^{\alpha} \sigma} \quad \text{حيث أن:}$$

N = حجم المجتمع

z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وتساوي (1,96) عند مستوى (0.05)

σ = الانحراف المعياري (0.5)

α = مستوى المعنوية (0.05)

وبالتعويض في المعادلة يتضح أن:

$$N = \frac{150,917(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)^2}{(0.05)^2} = 384$$

وتم توزيع مفردات عينة البحث حسب نسب العاملين بكل بنك، وتم اختيار أهم 10 بنوك من حيث الحصة السوقية بنهاية سبتمبر 2024 وفقاً للموقع الرسمي

للبنك المركزي <https://www.cbe.org.eg/>

د- قياس المتغيرات البحثية:

تحتوي الدراسة الحالية على أربعة متغيرات تتمثل في:

- **أنظمة العمل عالية الأداء:** تم قياسه من خلال مقياس (Gardner et al., 2011)

ب 13 عبارة ، والذي يشمل (١) ممارسات تعزيز المهارات والتي تم قياسها من خلال العبارات الآتية (يتم اختيار الموارد البشرية بالقطاع المصرفي الذين لديهم المهارات المطلوبة، تساعد البرامج التدريبية التي يوفرها القطاع الموظفين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير المستوى الفني، تسهيل الحصول على فرص حقيقية لتحسين مهارات الموظفين)، و(٢) ممارسات تعزيز الدوافع التي تم قياسها من خلال العبارات التالية (يتم تقييم أداء كل موظف بالقطاع المصرفي بشكل عادل ويعكس أدائه الفعلي، تتناسب التعويضات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في القطاع المصرفي مع متطلبات وأعباء العمل الذي يقوم به، يقدم القطاع المصرفي حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة، يحصل جميع الموظفين بالقطاع على تعويضات مقابل إنتاجيتهم وأدائهم الجماعي) ، (٣) ممارسات تعزيز التمكين من خلال (يتوفر لديك سلطة صنع القرارات في نطاق وظيفتي، يتيح القطاع معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازه لتحقيق أهدافها، يشجع القطاع العاملين على المشاركة في صنع القرارات المهمة، أشارك رسمياً في مجموعات لتحسين الجودة أو لحل المشكلات أو لتقديم اقتراحات بالقطاع، يوجد تحديث مستمر على الوصف والتوصيف الوظيفي للوظيفة التي أعمل بها).

- **القيادة الخادمة:** من خلال مقياسي (Khan et al., 2020; Barbutto and

Wheeler, 2006) اللذان يشملان خمسة أبعاد ب 15 عبارة وهي : بعد الإيثار ويتم قياسه من خلال (يضع قائدي اهتماماتي في مقدمة أولوياته، يقدم قائدي التضحية باهتماماته من أجل تحقيق احتياجاتي، يؤدي قائدي أقصى ما يمكنه القيام

به لخدمتي وخدمة الآخرين) ، وبعد الاحتواء العاطفي (اعتبر قائدي موهوباً لمساعدته لي في تخطي الأزمات، اعتبر قائدي هو الأفضل في مساعدتي بشأن تغيير مشاعري تجاه الأزمات، اعتبر قائدي الأفضل لمساعدته ودعمه لي في الموضوعات المختلفة) ، وبعد الحكمة (يعتبر قائدي شخصاً مميزاً في توقع عواقب القرارات، يتسم قائدي بالوعي الكبير لما سوف يحدث، يهتم قائدي بالتواصل معي بشأن ما سوف يحدث في المستقبل)، وبعد التخطيط الإقناعي (يوفر قائدي لي الأسباب الكاملة لقيامي بأعمال معينة، يشجعي القائد بالقطاع المصرفي على تحقيق الأحلام للقطاع، يمتلك القائد حجج قوية لإقناعي بعمل أداء معين في العمل)، وبعد الإدارة التنظيمية (يعتقد القائد أن القطاع يحتاج للعمل المهني، يرى القائد أن القطاع ينبغي أن يساهم في المجتمع من أجل مستقبله، يعد القائد القطاع لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل).

- **الالتزام التنظيمي:** تم الاعتماد في قياسه على مقياس (Meyer and Allen's, 1991) الذي يشمل 9 عبارات يعتمد على ثلاث أبعاد وهي: الالتزام المعياري (أعتقد أن تركي للعمل بالقطاع هو عمل غير أخلاقي، أرتبط بعلاقات صداقة مع زملائي بالعمل، يعود استمراري بالقطاع لارتباطي بها كالتزام أخلاقي)، الالتزام العاطفي (أبذل أقصى ما لدي من جهد لتحقيق أهداف القطاع المستقبلية، أستمتع بالحديث عن القطاع مع أصدقائي الآخرين من خارجها، أنظر لمشاكل القطاع وكأنها مشاكل الخاصة، أفكر في مشاكل القطاع أثناء إجازاتي) ، وبعد الالتزام الاستمراري (أقوم بأداء جميع مهامتي بالقطاع بشكل مهني، انتقالي لقطاع آخر يعني التضحية بمزايا عديدة، ليس لدي استعداد لترك القطاع المصرفي).

- **مشاركة الموظفين:** تم قياسه وفقاً (Linggiallo et al., 2022) الذي يشمل 9 عبارات، فقد تم قياس الحماس (أنا نشيط للغاية عند القيام بعمل، أكون متحمس عند العمل، ما زلت أحاول القيام بعمل على الرغم من أنه صعب)، والتفاني (أنا فخور بعمل في القطاع، وظيفتي صعبة للغاية، العمل الذي أقوم به مفيد للغاية)،

والاستغراق (يبدو أن الوقت يمر بسرعة عندما أعمل، لقد ضاعت في عملي لدرجة أنني غالباً ما أفقد الوقت، أنا على استعداد للتضحية بوقتي وطاقتي وأفكاري من أجل نجاح عملي).

هـ- اختبارات الصدق والثبات

قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء بهدف معرفة مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة في تعميم النتائج وذلك على النحو التالي:

- اختبار الصدق: يتم إجراءه للتأكد من ارتباط المقاييس بما يراد قياسه، وأن أداة الدراسة قد اشتملت نظرياً على كافة النقاط الواجب توافرها.
- اختبار الثبات: تم استخدامه لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تنسم بالثبات، حيث ينعكس ثبات الاستقصاء الاستقرار في نتائج تحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستقصاء، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج اختبار الثبات والصدق المتعلقة بأبعاد المتغيرات محل الدراسة.

جدول (٢) معاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	أرقام العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أنظمة العمل عالية الأداء	ممارسات تعزيز المهارات	1-4	0.936	0.967
	ممارسات تعزيز الدوافع	5-8	0.938	0.969
	ممارسات تعزيز التمكين	9-13	0.958	0.979
القيادة الخادمة	الإشارة	14-16	0.947	0.973
	الاحترام العاطفي	17-19	0.922	0.960
	الحكمة	20-22	0.943	0.971
	التخطيط الإقناعي	23-25	0.943	0.971
	الإدارة التنظيمية	26-28	0.946	0.973
مشاركة الموظفين	الحماس	29-31	0.924	0.961
	التفاني	32-34	0.921	0.960
	الاستغراق	35-37	0.957	0.978
الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	38-40	0.942	0.971
	الالتزام العاطفي	41-44	0.948	0.974
	الالتزام الاستمراري	45-47	0.933	0.966

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لنظم العمل عالية الأداء تراوحت ما بين (0.936) كأدنى قيمة تخص ممارسات تعزيز المهارات

و(0.958) كأقصى قيمة تخص ممارسات تعزيز التمكين، كما تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.967) و(0.979)، بينما تراوحت قيم معامل الثبات للقيادة الخادمة بين (0.922) كأدنى قيمة تخص بعد الاحتواء العاطفي و(0.947) كأقصى قيمة تخص بعد الإيثار، وقيم الصدق بين (0.960) و(0.973)، وبالنسبة لقيم ألفا كرونباخ لمشاركة الموظفين فقد تراوحت بين (0.921) كأدنى قيمة تخص بعد التفاني و(0.957) كأقصى قيمة تخص بعد الاستغراق، وقيم الصدق بين (0.960) و(0.978)، وأخيراً بلغت قيم الثبات للالتزام التنظيمي بين (0.933) لبعد الالتزام الاستمراري و(0.948) لبعد الالتزام العاطفي، فيما تراوحت معاملات الصدق بين (0.966) و(0.974).

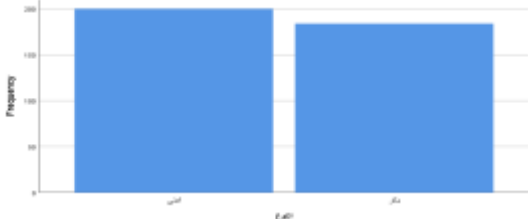
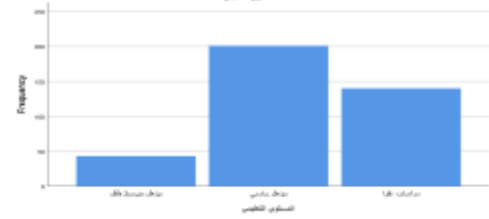
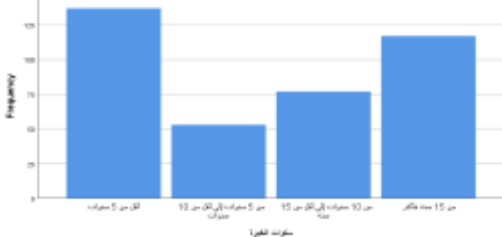
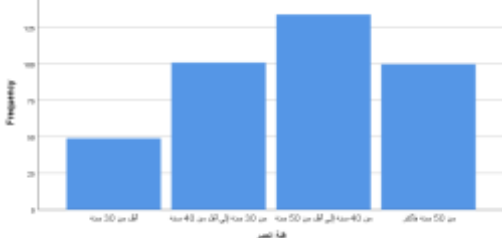
سادساً: تحليل البيانات واختبار الفروض

أ- التوصيف الإحصائي لعينة ومتغيرات البحث

- **التوصيف الإحصائي لعينة البحث:** شملت عينة البحث المستجيبين من العاملين بالقطاع المصرفي المصري، ولقد حددت الباحثة سمات عينة العاملين وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية من خلال استخدام الإحصاء الوصفي ولقد بلغ عدد القوائم الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (384) قائمة، ويوضح الجدول (٣) الأعداد والنسب المئوية لتلك الخصائص الديموغرافية.

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...
د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

جدول (٣) التوصيف الإحصائي لعينة البحث

الشكل الموضح	النسبة	التكرار	الخصائص الديموغرافية
١- النوع 	52.1%	200	انثى
	47.9%	184	ذكر
٢- المستوى التعليمي 	11.2%	43	مؤهل متوسط فأقل
	52.3%	201	مؤهل جامعي
	36.5%	140	دراسات عليا
٣- سنوات الخبرة 	35.7%	137	أقل من ٥ سنوات
	13.8%	53	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
	20.1%	77	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
	30.5%	117	من ١٥ سنة فأكثر
٤- العمر 	12.8%	49	أقل من ٣٠ سنة
	26.3%	101	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة
	34.9%	134	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة
	26%	100	من ٥٠ سنة فأكثر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

- التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث: يوضح الجدول (٤) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

Kurtosis	Skewness	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.153	-.924	1.10188	3.9186	5.00	1.00	384	ممارسات تعزيز المهارات
.321	-1.004	1.09088	3.9531	5.00	1.00	384	ممارسات تعزيز الدوافع
.716	-1.167	1.08341	4.0177	5.00	1.00	384	ممارسات تعزيز التمكين
.603	-1.049	1.05234	3.9673	5.00	1.00	384	انظمة العمل عالية الأداء
.807	-1.228	1.08748	4.0625	5.00	1.00	384	الايثار
.856	-1.213	1.06567	4.0629	5.00	1.00	384	الاحتواء العاطفي
.634	-1.140	1.09625	4.0208	5.00	1.00	384	الحكمة
.814	-1.234	1.10460	4.0486	5.00	1.00	384	التخطيط الإقناعي
.882	-1.227	1.07642	4.0564	5.00	1.00	384	الإدارة التنظيمية
1.060	-1.232	1.02838	4.0505	5.00	1.00	384	القيادة الخادمة
.696	-1.160	1.08913	4.0061	5.00	1.00	384	الخصائص
1.090	-1.273	1.07929	4.0694	5.00	1.00	384	التفاني
1.255	-1.363	1.08514	4.0885	5.00	1.00	384	الاستغراق
1.211	-1.297	1.04722	4.0547	5.00	1.00	384	مشاركة الموظفين
.835	-1.152	.79509	4.0234	5.00	1.33	384	الالتزام المعايير
.785	-.990	.66696	3.9987	5.00	1.75	384	الالتزام العاطفي
.056	-.925	1.12929	3.9201	5.00	1.00	384	الالتزام الاستمراري
.848	-1.125	.76488	3.9826	5.00	1.40	384	الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وبفحص النتائج الواردة بالجدول (٤) يتضح ما يلي:

أتضح وجود تباين ملحوظ في قيم المتوسطات الحسابية لأنظمة العمل عالية الأداء وذلك وفق استجابات عينة العاملين بالقطاع المصرفي المصري فقد احتلت ممارسات تعزيز التمكين المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.0177) ، يليها ممارسات تعزيز الدوافع بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.9531) ثم ممارسات تعزيز المهارات بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.9186)، هذا وقد بلغ المتوسط لعام لأنظمة العمل عالية الأداء (3.9673)، فيما بلغ المتوسط العام للقيادة الخادمة (4.0505) وكان ترتيب متوسطات أبعادها كالتالي بعد الاحتواء العاطفي بمتوسط حسابي (4.0629) ، يليه بعد الإيثار بمتوسط حسابي (4.0625)، ثم بعد الإدارة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.0564) ، ويليه بعد التخطيط الإقناعي بمتوسط حسابي (4.0486) ثم يليه بعد الحكمة بمتوسط حسابي (4.0208) .

بينما بلغ المتوسط العام للمتوسط العام لمشاركة الموظفين (4.0547) وحصل بعد الاستغراق على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0885)، يليه بعد التقاني بمتوسط حسابي (4.0694)، ثم بعد الحماس بمتوسط حسابي بلغ (4.0061)، وبالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي فقد حصل على متوسط عام بلغ (3.9826)، وحصل بعد الالتزام المعياري على متوسط حسابي بلغ (4.0234)، يليه بعد الالتزام العاطفي على متوسط حسابي بلغ (3.9987)، ثم يليه بعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي بلغ (3.9201).

ب- قياس نموذج البحث

يهتم نموذج المعادلة البنائية بتقييم صلاحية العلاقات بين المتغيرات، الأمر الذي يعني ضرورة أن يكون قياس كل متغير من هذه المتغيرات صحيح، وبالتالي فإن أولى الخطوات للتأكد من صحة هذه العلاقات هي اختبار مدى صحة نموذج القياس أحادي المستوى، وذلك قبل اختبار العلاقات بين المتغيرات، ويمكن قياس نموذج البحث .

ولاختبار نموذج القياس أحادي المستوى قامت الباحثة باختبار مدى صحة البناء، وذلك من خلال اختبار الصلاحية التقاربية والتي تعني درجة ارتباط المتغيرات التي تشكل عناصر القياس إيجابياً مع بعض في نفس المتغير الكامن الذي تقيسه، ويتم قياسها كأحد المعايير التي من خلالها يمكن تقييم نموذج القياس أحادي المستوى، حيث ينبغي ألا تقل قيمة متوسط التباين المستخرج عن 50 %، وفي سبيل ذلك قامت الباحثة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي من أجل التأكد من تسكين العبارات على عواملها الرئيسية، حيث تم تسكين (14) عامل يعبر عنهم (47) عبارة ، والجدول رقم (٥) يوضح الصلاحية التقاربية للنموذج أحادي المستوى من خلال توضيح معاملات التحميل للفقرات Factor Loading، وكذلك معامل الثبات المركب للمتغيرات (CR) Composite Reliability، فضلاً عن توضيح متوسط التباين المستخرج AVE ، وذلك كما يلي: (Hair et al.,2014,;Byrne,2010)

جدول (٥) صلاحية متغيرات البحث للنموذج أحادي المستوى (N=٣٨٤)

أبعاد المتغيرات	كود العبارة	معامل التحميل	معامل الفا	CR	AVE
ممارسات تعزيز المهارات	Q1	0.818	0.936	0.935	0.784
	Q2	0.898			
	Q3	0.897			
	Q4	0.925			

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

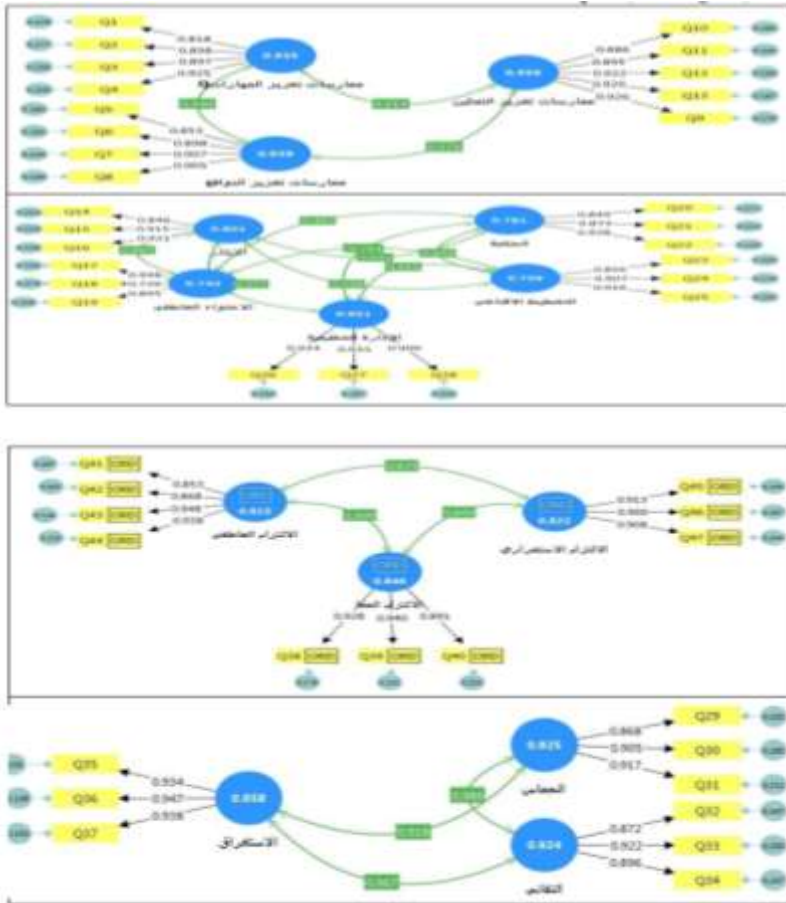
د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

0.794	0.939	0.938	0.853	Q5	ممارسات تعزيز الدوافع
			0.898	Q6	
			0.907	Q7	
			0.905	Q8	
0.828	0.959	0.958	0.926	Q9	ممارسات تعزيز التمكين
			0.886	Q10	
			0.895	Q11	
			0.922	Q12	
0.801	0.924	0.947	0.920	Q13	الإيثار
			0.846	Q14	
			0.915	Q15	
			0.921	Q16	
0.742	0.907	0.922	0.948	Q17	الاحترام العاطفي
			0.726	Q18	
			0.895	Q19	
			0.849	Q20	
0.781	0.913	0.943	0.873	Q21	الحكمة
			0.928	Q22	
			0.856	Q23	
			0.907	Q24	
0.798	0.920	0.943	0.916	Q25	التخطيط الإقناعي
			0.934	Q26	
			0.933	Q27	
			0.900	Q28	
0.851	0.945	0.946	0.868	Q29	الحساس
			0.905	Q30	
			0.917	Q31	
			0.872	Q32	
0.804	0.924	0.921	0.922	Q33	التفاني
			0.896	Q34	
			0.934	Q35	
			0.947	Q36	
0.883	0.958	0.957	0.938	Q37	الاستغراق
			0.928	Q38	
			0.940	Q39	
			0.891	Q40	
0.846	0.943	0.942	0.853	Q41	الالتزام المعياري
			0.868	Q42	
			0.948	Q43	
			0.938	Q44	
0.815	0.946	0.948	0.913	Q45	الالتزام العاطفي
			0.900	Q46	
			0.908	Q47	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب



شكل (٢): نموذج أحادي القياس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحثة من النتائج المعروضة بالجدول (٥) والشكل رقم (٢) أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء. وأن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين

د/ ذبیحہ اسماعیل اسماعیل شاہ

وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٦) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Hair et al., 2010). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقياس المستخدم في الدراسة.

[illegible]

ج- نتائج اختبار فروض البحث

١- نتيجة اختبار الفرض الأول: الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي"، واختبار هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ

بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة الفروض الفرعية التالية:

H_{1a} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام المعياري.

H_{1b} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام العاطفي.

H_{1c} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام الاستمراري.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الأول:

يوضح جدول (٧) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول(٧): اختبار أثر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام المعياري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.698	.101		16.888	.000
	تعزيز المهارات	.154	.053	.214	2.934	.004
	تعزيز الدوافع	.198	.071	.272	2.782	.006
	تعزيز التمكين	.233	.065	.318	3.575	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	191.756	.776 ^a	.602	.599	.50345	1.796
a. Dependent Variable: المعياري						
b. Predictors: (Constant), تعزيز المهارات، تعزيز الدوافع، تعزيز التمكين						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٧) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.})$ (191.756) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء حيث بلغت قيمة $(T= 3.575)$ لممارسات تعزيز التمكين، يليها $(T=2.934)$ لممارسات تعزيز المهارات ، وذلك عند مستوي معنوية 0.05، بينما تبين عدم معنوية معاملات انحدار لممارسات تعزيز الدوافع لأنه عند مستوى معنوية (0.006)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز التمكين وممارسات تعزيز المهارات على الالتزام المعياري، وهم على الترتيب من حيث قوة تأثيرهم بلغت قيمة ممارسات تعزيز التمكين $(\beta = .318)$ ، يليها ممارسات تعزيز التمكين بقوة تأثير بلغت $(\beta = .214)$. بينما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = .599$ مما يعني أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء

مجتمعة تفسر ما نسبته 59.9% من التباين في الالتزام المعياري، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي جزئي لأنظمة العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز التمكين) على الالتزام المعياري للعاملين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الأول:

يوضح الجدول (٨) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨): نتيجة اختبار أثر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.116	.089		23.877	.000
	تعزيز المهارات	.110	.046	.181	2.369	.018
	تعزيز الدوافع	.160	.063	.262	2.544	.011
	تعزيز التمكين	.204	.058	.332	3.552	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	161.755	.749 ^a	.561	.557	.44374	1.975
a. Dependent Variable: العاطفي						
b. Predictors: (Constant), تعزيز الدوافع, تعزيز المهارات, تعزيز التمكين						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ينتضح من الجدول (٨) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.}) = (161.755)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء حيث بلغت قيمة $(T = 3.552)$ لممارسات تعزيز التمكين وذلك عند مستوى معنوية 0.05، بينما تبين عدم معنوية معاملات انحدار لممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز المهارات لأنه عند مستوى معنوية (0.018, 0.11). على التوالي، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز التمكين على الالتزام العاطفي، بقوة تأثير بلغت $(\beta = .332)$ لممارسات تعزيز التمكين، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = .557$ مما يعني أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء مجتمعة تفسر ما نسبته 55.7% من التباين في الالتزام العاطفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي جزئي لأنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام العاطفي للعاملين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الأول:

يوضح الجدول (٩) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (٩) نتيجة اختبار أثر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام الاستمراري

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-.075	.036			-2.051	.041
تعزيز المهارات	.940	.019	.917		49.436	.000
تعزيز الدوافع	.111	.026	.107		4.304	.000
تعزيز التمكين	-.032	.024	-.030		-1.335	.183
F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
4778.542	.987 ^a	.974	.974	.18219	1.737	
a. Predictors: (Constant), تعزيز المهارات، تعزيز الدوافع، تعزيز التمكين						
b. Dependent Variable: الاستمراري						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٩) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.})$ (4778.542) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء حيث بلغت قيمة T (49.436) لممارسات تعزيز المهارات ويليها قيمة T (4.304) لممارسات تعزيز الدوافع وذلك عند مستوي معنوية 0.001، بينما تبين عدم معنوية معاملات انحدار لممارسات تعزيز التمكين لأنه عند مستوى معنوية (0.183)، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع على الالتزام الاستمراري، بقوة تأثير بلغت $(\beta = .917, .107)$ لممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = .974$ مما يعني أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء مجتمعة تفسر ما نسبته 97.4% من التباين في الالتزام الاستمراري، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام الاستمراري للعاملين.

وتأسيساً على ذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الأول جزئياً : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوي 0.05، ويكون تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأبعاد أقوى على الالتزام الاستمراري ثم الالتزام المعياري ثم العاطفي بنسب (97.4%, 59.9%, 55.7%) على التوالي.

٢- نتيجة اختبار الفرض الثاني: الذي يفترض أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي"، واختبار هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والذي يستخدم في التنبؤ بالتغيرات في المتغير التابع نتيجة التأثير بعدة متغيرات مستقلة، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- H_{2a}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام المعياري.
- H_{2b}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي.
- H_{2c}: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام الاستمراري.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني

يوضح الجدول (١٠) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

جدول (١٠) نتيجة اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام المعياري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.439	.094		15.335	.000
	الإيثار	.087	.054	.119	1.612	.108
	الاحتواء العاطفي	.101	.059	.135	1.718	.087
	الحكمة	.101	.053	.139	1.900	.05
	التخطيط الإقناعي	.094	.060	.131	1.565	.118
	الإدارة التنظيمية	.256	.058	.347	4.424	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	163.496	.827 ^a	.684	.680	.45004	1.891
a. Dependent Variable: المعاري						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإقناعي, الحكمة, الاحتواء العاطفي, الإيثار, الإدارة التنظيمية						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١٠) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.})$ (163.496) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد القيادة الخادمة فقد بلغت قيمة $(T = 4.424)$ لبعد الإدارة التنظيمية، ويليهما قيمة $(T = 1.900)$ لبعد الحكمة، وذلك عند مستوي معنوية 0.05، بينما تبين عدم معنوية معاملات انحدار للأبعاد التالية (الإيثار، الاحتواء العاطفي، والتخطيط الإقناعي) لأنه عند مستوى معنوية (0.118, 0.087, 0.108) على التوالي، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للإدارة التنظيمية والحكمة على الالتزام المعياري، بقوة تأثير بلغت $(\beta = 0.347)$ (139). للإدارة التنظيمية والحكمة على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = 0.680$ مما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته 68% من التباين في الالتزام المعياري، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام المعياري للعاملين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثاني:

يوضح الجدول (١١) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

د/ زينب اسماعيل اسماعيل شاهاب

جدول (١١) نتيجة اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.848	.072		25.643	.000
	الإيثار	.003	.041	.005	.068	.946
	الاحتواء العاطفي	.031	.045	.050	.698	.485
	الحكمة	.001	.041	.002	.024	.981
	التخطيط الإقناعي	.411	.046	.682	8.920	.000
	الإدارة التنظيمية	.084	.044	.136	1.897	.05
	F				Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	R	R Square	Adjusted R Square			
	209.712	.857 ^a	.735	.732	.34559	1.947
a. Dependent Variable: العاطفي						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإقناعي، التخطيط العاطفي، الاحتواء العاطفي، الحكمة، الإيثار، الإدارة التنظيمية						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١١) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.})$ (209.712) = ، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد القيادة الخادمة حيث بلغت قيمة $(T = 8.920)$ لبعد التخطيط الإقناعي، ويليهما قيمة $(T = 1.897)$ لبعد الإدارة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية 0.05، بينما تبين عدم معنوية معاملات انحدار للأبعاد التالية (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة) لأنه عند مستوى معنوية (0.946، 0.485، 0.981) على التوالي، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للتخطيط الإقناعي وللإدارة التنظيمية على الالتزام العاطفي، بقوة تأثير بلغت (0.682؛ $\beta = 0.136$) للإدارة التنظيمية والتخطيط الإقناعي على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = 0.732$ مما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته 73.2% من التباين في الالتزام العاطفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي للعاملين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثاني:

يوضح الجدول (١٢) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

الدور الوسيط لمشاركة العاملين في تعزيز أثر أنظمة العمل بحالية الأداء والقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي ...

د/ زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

جدول (١٢) نتيجة اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام الاستمراري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.127	.123		1.031	.303
	الإيثار	.404	.071	.389	5.715	.000
	الاحتواء العاطفي	.215	.077	.203	2.793	.005
	الحكمة	.067	.070	.065	.958	.339
	التخطيط الإقناعي	.060	.079	.059	.765	.445
	الإدارة التنظيمية	.188	.076	.180	2.475	.014
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	203.244	.854 ^a	.729	.725	.59189	1.925

a. Dependent Variable: الاستمراري
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإقناعي، التخطيط العاطفي، الحكمة، الإيثار، الإدارة التنظيمية، الاحتواء العاطفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١٢) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.})$ (203.244) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد القيادة الخادمة حيث بلغت قيمة $(T = 5.715)$ لبعد الإيثار، ويليها قيمة $(T = 2.793)$ لبعد الاحتواء العاطفي، يليهم بعد الإدارة التنظيمية وكانت قيمة $(T = 2.475)$ وذلك عند مستوي معنوية 0.05، بينما تبين عدم معنوية معاملات انحدار للأبعاد التالية (الحكمة، التخطيط الإقناعي) لأنه عند مستوى معنوية (0.445; 0.339). على التوالي، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للإيثار والاحتواء العاطفي والإدارة التنظيمية على الالتزام الاستمراري، بقوة تأثير بلغت (0.180; 0.202; 0.389) β للإيثار والاحتواء العاطفي وللإدارة التنظيمية على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = 0.725$ مما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته 72.5% من التباين في الالتزام الاستمراري، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الالتزام الاستمراري للعاملين .

وقد تبين من نتائج اختبارات الفروض الفرعية للباحثة أن تأثير أبعاد القيادة الخادمة أقوى على الالتزام العاطفي يليه الالتزام الاستمراري ثم الالتزام المعياري بنسب (68%; 72.5%; 73.2%) على التوالي، ولذلك سوف يتم قبول الفرض الإحصائي

الثاني للدراسة جزئياً " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي".

٣- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثالث: الذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين"، ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ولقد تم اختبار هذا الفرض في ضوء مجموعة الفروض الفرعية التالية:

H_{3a} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على حماس الموظفين.

H_{3b} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على تفاني الموظفين.

H_{3c} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على استغراق الموظفين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث

يوضح الجدول (١٣) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٣) نتيجة اختبار أثر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على حماس الموظفين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.452	.108		4.167	.000
	تعزيز المهارات	.334	.057	.337	5.889	.000
	تعزيز الدوافع	.303	.077	.303	3.936	.000
	تعزيز التمكين	.262	.070	.260	3.718	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	387.386	.868 ^a	.754	.752	.54277	2.002

a. Dependent Variable: الحماس

b. Predictors: (Constant), تعزيز الدوافع، تعزيز المهارات، تعزيز التمكين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١٣) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F(Sig.) (387.386)= ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء حيث بلغت قيمة (T= 5.889) لممارسات تعزيز المهارات، ويليها قيمة (T= 3.936) لممارسات تعزيز الدوافع، يليهم ممارسات تعزيز التمكين وكانت قيمة (T= 3.718) وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على حماس الموظفين، بقوة تأثير بلغت

(260; .303; $\beta=0.337$) لممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز التمكين على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = 0.752$ مما يعني أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء مجتمعة تفسر ما نسبته 75.2% من التباين في حماس الموظفين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول كلياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على حماس الموظفين .

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثالث

يوضح الجدول (١٤) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٤) نتيجة اختبار أثر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على تفاني الموظفين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.537	.106		5.074	.000
	تعزيز المهارات	.084	.055	.085	1.510	.132
	تعزيز الدوافع	.394	.075	.399	5.247	.000
	تعزيز التمكين	.410	.069	.411	5.958	.000
	F				Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	401.858	.872 ^a	.760	.758	.53045	1.900

a. Dependent Variable: التفاني
b. Predictors: (Constant), تعزيز الدوافع, تعزيز المهارات, تعزيز التمكين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١٤) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (401.858)$ ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء حيث بلغت قيمة $(T= 5.958)$ لممارسات تعزيز التمكين، ويليهما قيمة $(T= 5.247)$ لممارسات تعزيز الدوافع، وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز التمكين وممارسات تعزيز الدوافع على تفاني الموظفين، بقوة تأثير بلغت $\beta=0.399$; 411. لممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز التمكين على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = 0.758$ مما يعني أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء مجتمعة تفسر ما نسبته 75.8% من التباين في تفاني الموظفين، أما باقي النسبة

فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على تفاني الموظفين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثالث

يوضح الجدول (١٥) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٥) نتيجة اختبار أثر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على استغراق الموظفين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.665	.119		5.570	.000
	تعزيز المهارات	.200	.062	.203	3.202	.001
	تعزيز الدوافع	.235	.085	.236	2.773	.006
	تعزيز التمكين	.426	.078	.425	5.497	.000
F		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
293.698		.836 ^a	.699	.696	.59801	1.684
a. Dependent Variable: الاستغراق						
b. Predictors: (Constant), تعزيز التمكين، تعزيز المهارات، تعزيز الدوافع						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١٥) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.})$ (293.698) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء حيث بلغت قيمة $(T= 5.497)$ لممارسات تعزيز التمكين، ويليها قيمة $(T= 3.202)$ لممارسات تعزيز المهارات، وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز التمكين على استغراق الموظفين، بقوة تأثير بلغت $(\beta=.425$; .203) لممارسات تعزيز التمكين وممارسات تعزيز المهارات على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $\text{Adj. } R^2 = .696$ مما يعني أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء مجتمعة تفسر ما نسبته 69.6% من التباين في استغراق الموظفين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما

سبق قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على استغراق الموظفين.

وتأسيساً على ذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الثالث جزئياً : يوجد تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين عند مستوى معنوي 0.05، ويكون تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأبعاد أقوى على تفاني الموظفين، حماس الموظفين، استغراق الموظفين بنسب (75.8%؛ 75.2%؛ 69.6% على التوالي).

٤- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرابع: الذي ينص علي أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة الموظفين"، واختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في ضوء مجموعة الفروض الفرعية التالية:

H_{4a} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على حماس الموظفين.

H_{4b} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على تفاني الموظفين.

H_{4c} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على استغراق الموظفين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرابع

يوضح الجدول (١٦) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٦) نتيجة اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على حماس الموظفين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.174	.093		1.874	.062
	الإنجاز	.065	.039	.074	1.657	.098
	الاحتواء العاطفي	.005	.046	.005	.108	.914
	الحكمة	.122	.047	.125	2.627	.009
	التخطيط الاتقاعي	.280	.054	.292	5.165	.000
	الادارة التنظيمية	.484	.052	.461	9.353	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	338.687	.904 ^a	.818	.815	.34604	2.036
a. Dependent Variable: الحماس						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الاتقاعي، التخطيط العاطفي، الحكمة، الاحتواء العاطفي، الإنجاز						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (١٦) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.}) = (338.687)$ ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات

انحدار بعض أبعاد القيادة الخادمة حيث بلغت قيمة ($T=9.353$) لبعد الإدارة التنظيمية، ويليها قيمة ($T=5.165$) للتخطيط الإقناعي، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للإدارة التنظيمية والتخطيط الإقناعي على حماس الموظفين، بقوة تأثير بلغت ($\beta= .461$) للإدارة التنظيمية وقوة تأثير ($\beta= .292$) للتخطيط الإقناعي، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = .815$ مما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته 81.5% من التباين في حماس الموظفين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على حماس الموظفين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرابع

يوضح الجدول (١٧) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:
جدول (١٧) نتيجة اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على تفاني الموظفين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.167	.101		1.663	.097
	الإيثار	.152	.043	.168	3.572	.000
	الاحترام العاطفي	-.041	.050	-.043	-.811	.418
	الحكمة	.183	.050	.182	3.624	.000
	التخطيط الإقناعي	.357	.059	.362	6.067	.000
	الإدارة التنظيمية	.310	.056	.286	5.525	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	298.549	.893 ^a	.798	.795	.37500	1.936
a. Dependent Variable: التفاني						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإقناعي، الاحترام العاطفي، الحكمة، الإيثار، الإدارة التنظيمية						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين للباحثة من الجدول (١٧) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig.}) = (298.549)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد القيادة الخادمة حيث بلغت قيمة ($T=6.067$) لبعد التخطيط الإقناعي ، ويليها قيمة ($T=5.525$) للإدارة التنظيمية، وقيمة ($T=3.624$) لبعد الحكمة وأخيراً قيمة ($T=3.572$) لبعد الإيثار، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للإدارة التنظيمية والتخطيط الإقناعي والإيثار

والحكمة على تفاني الموظفين، بقوة تأثير بلغت ($\beta = .362$) للتخطيط الإقناعي وقوة تأثير ($\beta = .292$) للإدارة التنظيمية ، وقوة تأثير ($\beta = .182$) لبعد الحكمة، وقوة تأثير ($\beta = .168$) لبعد الإيثار، فيما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = .975$ مما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته 97.5% من التباين في تفاني الموظفين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على تفاني الموظفين.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرابع

يوضح الجدول (١٨) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٨) نتيجة اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة على استغراق الموظفين

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.142	.101		1.406	.161
	الإيثار	.062	.043	.068	1.450	.148
	الاحتواء العاطفي	.017	.050	.017	.331	.741
	الحكمة	.292	.051	.288	5.761	.000
	التخطيط الإقناعي	.288	.059	.291	4.886	.000
	الإدارة التنظيمية	.317	.056	.291	5.627	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	299.574	.894 ^a	.798	.796	.37642	2.127
a. Dependent Variable: الاستغراق						
b. Predictors: (Constant), التخطيط الإقناعي، التخطيط العاطفي، الحكمة، الاحتواء العاطفي، الإدارة التنظيمية، الإيثار						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين للباحثة من الجدول (١٨) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (299.574)$ ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد القيادة الخادمة حيث بلغت قيمة $(T=5.761)$ لبعد الحكمة، ويليه $(T=5.627)$ لبعد لإدارة التنظيمية، ثم $(T=4.886)$ لبعد التخطيط الإقناعي، وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للإدارة التنظيمية والتخطيط الإقناعي والحكمة على استغراق الموظفين، بقوة تأثير بلغت ($\beta = .291$) لكل من التخطيط الإقناعي والإدارة التنظيمية، فيما بلغت قيمة ($\beta = .288$) لبعد

الحكمة، بينما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = .796$ مما يعني أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته 79.6% من التباين في استغراق الموظفين، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على استغراق الموظفين.

وتأسيساً على ذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الرابع جزئياً: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة الموظفين، وكانت نتيجة الاختبارات توضح أن تأثير أبعاد القيادة الخادمة أقوى على تفاني الموظفين، وحماس الموظفين واستغراق الموظفين بنسبة التفسير وهي (79.6%; 81.5%; 97.5%) على التوالي.

٥- نتيجة اختبار الفرض الخامس: الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام التنظيمي". ولاختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في ضوء مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- H_{4a} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام المعياري.
- H_{4b} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام العاطفي.
- H_{4c} : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام الاستمراري.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الخامس

يوضح الجدول (١٩) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٩) نتيجة اختبار أثر أبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام المعياري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.266	.086		3.084	.002
	الحماس	.036	.053	.035	.681	.496
	التفاني	.318	.060	.316	5.310	.000
	الاستغراق	.582	.055	.582	10.520	.000
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	636.517	.913 ^a	.834	.833	.34045	2.065
a. Dependent Variable: المعياري						
b. Predictors: (Constant), الحماس، التفاني، الاستغراق						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثة من الجدول (١٩) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.)$ (637.315) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد مشاركة الموظفين حيث بلغت قيمة (T=10.520) لبعد الاستغراق، ويليها (T=5.310) لبعد التفاني، وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي للتفاني واستغراق الموظفين على الالتزام المعياري، بقوة تأثير بلغت (β= .582) لبعد استغراق الموظفين، فيما بلغت قيمة (β= .316) لبعد تفاني الموظفين، بينما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = .833$ مما يعني أن أبعاد مشاركة الموظفين مجتمعة تفسر ما نسبته 83.3% من التباين في الالتزام المعياري، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام المعياري.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الخامس

يوضح الجدول (٢٠) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (٢٠) نتيجة اختبار أثر أبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام العاطفي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.736	.117		6.308	.000
	الحماس	.296	.072	.304	4.111	.000
	التفاني	.434	.081	.458	5.369	.000
	الاستغراق	.069	.075	.073	.917	.360
	F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	244.669	.812 ^a	.659	.656	.46057	2.038

a. Predictors: (Constant), التفاني، الحماس، الاستغراق
b. Dependent Variable: العاطفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثة من الجدول (٢٠) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.)$ (244.669) = ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد مشاركة الموظفين حيث بلغت قيمة (T=5.369) لبعد التفاني، ويليها (T=4.111) لبعد الحماس، وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لحماس وتفاني الموظفين على الالتزام العاطفي، بقوة تأثير بلغت

($\beta = .458$) لبعد تفاني الموظفين، فيما بلغت قيمة ($\beta = .304$) لبعد حماس الموظفين، بينما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = .656$ مما يعني أن أبعاد مشاركة الموظفين مجتمعة تفسر ما نسبته 65.6% من التباين في الالتزام العاطفي، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج. ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام العاطفي.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الخامس

يوضح الجدول (٢١) نتائج اختبار هذا الفرض، وذلك على النحو التالي:

جدول (٢١) نتيجة اختبار أثر أبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام الاستمراري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.342	.129		2.649	.008
	الحماس	.596	.076	.575	7.865	.000
	التفاني	.115	.094	.109	1.216	.225
	الاستغراق	.177	.074	.170	2.396	.017
F		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
282.348		.831 ^a	.690	.688	.63092	1.615
a. Dependent Variable: الاستمراري						
b. Predictors: (Constant), التفاني، الحماس، الاستغراق						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين للباحثة من الجدول (٢١) معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $F(Sig.) = (282.348)$ ، وهي معنوية عند مستوي معنوية 0.05، فضلاً عن معنوية معاملات انحدار بعض أبعاد مشاركة الموظفين حيث بلغت قيمة ($T = 7.865$) لبعد الحماس، ويليها ($T = 2.396$) لبعد الاستغراق، وذلك عند مستوي معنوية 0.05 ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي لحماس واستغراق الموظفين على الالتزام الاستمراري، بقوة تأثير بلغت ($\beta = .575$) لبعد حماس الموظفين، فيما بلغت قيمة ($\beta = .170$) لبعد استغراق الموظفين، بينما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل $Adj. R^2 = .688$ مما يعني أن أبعاد مشاركة الموظفين مجتمعة تفسر ما نسبته 68.8% من التباين في الالتزام الاستمراري، أما باقي النسبة فترجع لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

ويتضح مما سبق قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على الالتزام الاستمراري.

وتأسيساً على ذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الخامس جزئياً : يوجد تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام التنظيمي، وكانت نتيجة الاختبارات توضح أن تأثير أبعاد مشاركة الموظفين أقوى على الالتزام المعياري ثم الالتزام الاستمراري ثم الالتزام العاطفي الموظفين بنسب (65.6%؛ 68.8%؛ 83.3%) على التوالي.

٦- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي السادس: الذي يفترض توسط مشاركة الموظفين معنوياً العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، واختبار الفرض استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول (٢٢) نتائج اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

جدول (٢٢) نتيجة اختبار الفرض السادس

	Model 1	Model 2	
		نظام العمل	مشاركة الموظفين
B	.670	.410	.294
Std. Error	.14	.028	.028
Beta	.921	.564	.403
T	46.305	14.879	10.619
Sig.	.000	.000	.000
F	2144.183	1442.118	
R	.921	.940	
R Square	.849	.883	
Adjusted R Square	.848	.883	
Std. Error of the Estimate	.29783	.26196	
Durbin-Watson	1.920	1.969	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٢٢) معنوية نموذجين الانحدار، ولكن يتبين عند إدخال المتغير الوسيط (مشاركة الموظفين) في النموذج الثاني قد ارتفعت قيمة معامل الارتباط لتصبح (R= .940) بدلاً من (.921) في النموذج الأول، كما زادت نسبة قيمة معامل التحديد من 84.8% إلى 88.3% ، وذلك بزيادة 3.5% وهذه النسبة دالة إحصائياً ، أي أن نسبة تفسير التباين في الالتزام التنظيمي قد تحسنت بنسبة 3.5%، وبلغت قيمة (F=1442.118) عند مستوى معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05. وهذا بدوره يؤكد على توسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية

الأداء والالتزام التنظيمي. ويتضح من ذلك قبول الباحثة الفرض الإحصائي السادس كلياً الذي ينص على توسط مشاركة الموظفين معنوياً العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي.

٧- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي السابع: الذي ينص على توسط مشاركة الموظفين معنوياً العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ، واختبار الفرض استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول (٢٣) نتائج اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

جدول (٢٣) نتيجة اختبار الفرض السادس

	Model 1	Model 2	
		مشاركة الموظفين	القيادة الخادمة
B	.686	.542	.248
Std. Error	.015	.037	.037
Beta	.922	.608	.339
T	46.683	12.118	6.762
Sig.	.000	.000	.000
F	2179.329	1240.117	
R	.922	.931	
R Square	.851	.867	
Adjusted R Square	.850	.866	
Std. Error of the Estimate	.29578	.27985	
Durbin-Watson	2.052	1.969	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٢٣) معنوية نموذجين الانحدار، ولكن يتبين عند إدخال المتغير الوسيط (مشاركة الموظفين) في النموذج الثاني قد ارتفعت قيمة معامل الارتباط لتصبح $R = .931$ بدلاً من $(.922)$ في النموذج الأول، كما زادت نسبة قيمة معامل التحديد من 85% إلى 86.6% ، وذلك بزيادة 1.6% وهذه النسبة دالة إحصائياً ، أي أن نسبة تفسير التباين في الالتزام التنظيمي قد تحسنت بنسبة 3.5% ، وبلغت قيمة $(F=240.117)$ عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، وهذا بدوره يؤكد على توسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. ويتضح من ذلك قبول الباحثة الفرض الإحصائي السابع كلياً الذي ينص على توسط مشاركة الموظفين معنوياً العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

سابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات

أ- مناقشة النتائج:

- ١- وجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوي ٠.٠٥، ويكون تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأبعاد أقوى على الالتزام الاستمراري ثم الالتزام المعياري ثم العاطفي بنسبة (٩٧.٤٪، ٥٩.٩٪، ٥٥.٧٪) على التوالي، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراستي (Dewi and Abadi, 2023; Dorta-Afonso et al., 2021)، وتري الباحثة أن أنظمة العمل عالية الأداء تُساعد في تحديد الموارد البشرية والاستثمار فيها، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي من خلال ممارسات تعزيز المهارات، فضلاً عن دور ممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز التمكين في زيادة تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، ومن ثم يمكن القول أنه يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين .
- ٢- وجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي فكان أقوى على الالتزام العاطفي يليه الالتزام الاستمراري ثم الالتزام المعياري بنسب تفسير (٧٣.٢٪؛ ٧٢.٥٪؛ ٦٨٪)، حيث تُسهّل القيادة الخادمة الأداء التنظيمي من خلال درجة عالية من ثقة الموظفين بالإدارة فهي تُعد نموذج قيادي يركز على تطوير كامل لإمكانات الموظفين، ونظراً لأن القيادة الخادمة تهدف إلى تعزيز التنمية الشاملة للأتباع، فيجب أن تُعزز في المقام الأول الالتزام العاطفي، فضلاً عن تميزها بعنصر أخلاقي قوي، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام المعياري، كما ستؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة الالتزام الاستمراري من خلال زيادة وعي الموظفين بتكاليف إنهاء العلاقة مع المؤسسة، واتفق مع هذه النتيجة دراستي (Uktutias et al., 2022; Vrcelj et al., 2024).

٣- تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد مشاركة الموظفين عند مستوى معنوي ٠.٠٥، حيث ترى الباحثة أن مشاركة الموظفين تتأثر بالعديد من العوامل، بما في ذلك بيئة العمل، وأسلوب القيادة، والتواصل بين الموظفين، وفرص التدريب والتطوير المهني، والتعويضات، وثقافة المؤسسة، وهيكل العمل، وسلامة بيئة العمل، وهذا ما توفره أنظمة العمل عالية الأداء لكونها تشمل ممارسات تهدف إلى تعزيز معارف الموظفين ومهاراتهم وسماتهم، مما يعزز قدرتهم على إدراك أن أنظمة العمل عالية الأداء توفر فرصاً للنمو والإتقان، لذا يمكن القول أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر على مشاركة الموظفين.

٤- أتضح وجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد مشاركة الموظفين وكانت نتيجة الاختبارات أكدت على أن أبعاد القيادة الخادمة تأثيرها أقوى على تفاني الموظفين، وحماس الموظفين واستغراق الموظفين بنسبة التفسير وهي (٩٧.٥%؛ ٨١.٥%؛ ٧٩.٦%)، حيث تعد القيادة الخادمة نمط قيادة حيوي في أي مؤسسة لأنها تركز بشكل أكبر على تمكين المرؤوسين أو الموظفين في المؤسسة، وتطوير التواصل بين المرؤوسين والإدارة، وإعطاء الأولوية لخدمة رغبات المرؤوسين، ولقد اتفقت بعض الدراسات (Junita et al., 2022; Prasetyono et al., 2022; Rachman et al., 2021; Agatha and Go, 2020; Ghalavi and Nastiezaie, 2020) على أن القيادة الخادمة لها تأثير معنوي كبير على مشاركة الموظفين في المؤسسة.

٥- وجود تأثير معنوي لأبعاد مشاركة الموظفين على أبعاد الالتزام التنظيمي، وكان تأثير أبعاد مشاركة الموظفين أقوى على الالتزام المعنوي ثم الالتزام الاستمراري ثم الالتزام العاطفي الموظفين بنسبة التفسير وهي (83.3%؛ 68.8%؛ 65.6%)، واتفق مع هذا الرأي بعض الدراسات (Linggiallo et al., 2021; Susanto, 2022; Restiani and Indiyati, 2024) حيث يرتبط الالتزام التنظيمي بمستوى مشاركة الموظف في العمل، والذي يقرر بعد ذلك البقاء والولاء لها. لأن الالتزام التنظيمي هو مستوى يتماهى فيه الأفراد مع

مؤسساتهم ويتفاعلون معها ولا يرغبون في تركها، كما يعد الالتزام التنظيمي هو مستوى الولاء الذي يشعر به الأفراد تجاه المؤسسة. ولهذا يرتبط الالتزام التنظيمي بعلاقة الفرد بمؤسسة معينة، ومن ثم يتعلق الالتزام التنظيمي بكيفية مشاركة الموظفين في المؤسسة. فإن الموظفين الملتزمين يعملون بتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

٦- توسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، فقد ارتفعت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.940$) بدلاً من (0.921). في النموذج الأول، كما زادت نسبة قيمة معامل التحديد من 84.8% إلى 88.3% ، وذلك بزيادة 3.5% وهذه النسبة دالة إحصائياً، أي أن نسبة تفسير التباين في الالتزام التنظيمي قد تحسنت بنسبة 3.5% ، وبلغت قيمة ($F = 1442.118$) عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، وهذا بدوره يؤكد على توسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي.

٧- توسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، فقد ارتفعت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.931$) بدلاً من (0.922). في النموذج الأول، كما زادت نسبة قيمة معامل التحديد من 85% إلى 86.6% ، وذلك بزيادة 1.6% وهذه النسبة دالة إحصائياً، أي أن نسبة تفسير التباين في الالتزام التنظيمي قد تحسنت بنسبة 3.5% ، وبلغت قيمة ($F = 240.117$) عند مستوى معنوية 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، وهذا بدوره يؤكد على توسط مشاركة الموظفين معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

ب- التوصيات

١- حث القطاع المصرفي المصري على دعم الإثراء الوظيفي الذي يترتب عليه جعل الموظفين أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

٢- ضرورة استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، فكلما كانت قيم الفرد ملائمة مع قيم القطاع وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام نحو القطاع.

٣- يجب على القطاع إعداد برامج تدريبية مرنة تراعى تطوير قدرات العمل الجماعي والتغييرات المستقبلية المحتملة في مهام الوظائف أو في التكنولوجيا المستخدمة في القطاع المصرفي.

٤- زيادة اهتمام القطاع بنظام التعويضات وربطها بأداء المهام المُسندة للموظفين بكفاءة وفعالية بحيث تتم المكافأة بمجرد إنجاز المهمة.

٥- ينبغي تحلي القيادات بالقطاع بالتعاطف، والإنصات، والشفاء، والوعي، والإقناع، والتصور، والاستبصار، والإدارة، والتفاني في تنمية الآخرين، والقدرة على بناء مجتمع .

٦- يجب أن تضع قيادات القطاع محل البحث اهتمامات التابعين في مقدمة أولويتها.

٧- ضرورة التزام القائد بتقديم كافة التسهيلات اللازمة لخدمة تابعيه.

٨- ينبغي على القائد منح الوقت والجهد الكافي لعلاج مشكلات التابعين ومساعدتهم في تجاوز العقبات.

٩- ضرورة توجه القائد بالأساليب والطرق الإقناعية اللازمة لإقناع تابعيه بأداء عمل معين.

١٠- يجب على قادة القطاع المصرفي تعظيم الالتزام التنظيمي أو مشاركة الموظفين للتأثير على استعداد الأفراد في القطاع لتغيير الاتجاه لتحقيق نتائج أفضل.

ج- مقترحات البحوث المستقبلية

١- تم تطبيق البحث على القطاع المصرفي المصري، لذا تقترح الباحثة إمكانية تطبيق المتغيرات على مجالات أخرى مثل شركات الاتصالات المصرية، والقطاع الصناعي.

٢- تقترح الباحثة دراسة أثر حوكمة سياسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة الموظفين.

- ٣- العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والسلوك الإبداعي للموظفين : الدور الوسيط الرضا الوظيفي.
- ٤- أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي : الدور المعدل الالتزام الوظيفي.

قائمة المراجع

- Abbas, A., Saud, M., Ekowati, D., Usman, I., & Suhariadi, F. (2021). Servant leadership: a strategic choice for organisational performance. An empirical discussion from Pakistan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 34(4), 468-485.
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di restoran shaburi & kintan buffet surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63-74.
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554.
- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant leadership style and high-performance work system practices: Pathway to a sustainable Jordanian airline industry. *Sustainability*, 11(22), 6191.
- Aldulaimi, S. H. (2021). Rational leadership for the Middle East: A multiple competencies model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 687-697.
- Arefin, M. S., Faroque, O., Zhang, J., & Long, L. (2023). High-performance work systems and organizational citizenship behavior: the role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5432-5453.

- Arulsenthilkumar, S., & N, P. (2024). Mediating role of employee engagement: job involvement, job satisfaction and organizational commitment. *Management and Labour Studies*, 49(2), 293-316.
- Asad, A., Abbas, J., Irfan, M., & Raza, H. M. A. (2017). The impact of HPWS in organizational performance: a mediating role of servant leadership. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- 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., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- _____, 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.
- Dreven, N., Podrug, N., & Malbašić, I. (2024). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Is Employee Engagement Mediator or Moderator?. *InterEULawEast: Journal for the international and european law, economics and market integrations*, 11(2), 1-20.

- Fragoso, P., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2022). High-performance work systems (HPWS) and individual performance: The mediating role of commitment. *Military Psychology*, 34(4), 469-483.
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-264.
- Hamid, Z. (2024). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): the role of job crafting. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, (ahead-of-print).
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49,152-163.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). *Pearson Prentice Hall*.
- Irsyad, F., Hendriani, S., & Putro, S. (2022). Analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan work life balance terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 17(1), 1-13.
- Jang, J., & Kang, Y. C. (2025). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior in the South Korean Police: the mediating roles of psychological empowerment and organizational commitment. *Policing: An International Journal*, 48(1), 18-32.
- Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H. H., & Guest, D. (2020). Fostering mutual gains: Explaining the influence of high-performance work systems and

- leadership on psychological health and service performance. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 198-225.
- Kaya,B. and Karatepe,O.M.(2020),“Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?”,*International Journal of Contemporary Hospitality Management*,doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438.
- Khan, M. M. S., Ghayas, M. M., & Kashif, S. (2020). Servant leadership and organizational commitment. *New Horizons*, 14(2), 223-240.
- Kim, K. Y., & Liden, R. C. (2025). CEO Servant Leadership and Organizational Profitability: A Social Exchange Perspective. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kumar, S., & Bagga, S. K. (2024). The Relationship of Transformational Leadership and Perceived Organisational Support with Organizational Commitment: The mediating role of Employee Engagement. *BBR. Brazilian Business Review*, 21(2), e20221196.
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of business ethics*, 148, 99-115.
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Manag. Sci. Lett*, 11, 31-40.
- Lubogoyi, B., Kasekende, F., Kagaari, J., Ngoma, M., Munene, J. C., & Bakunda, G. (2018). Stewardship behaviour and perceived goal congruence in local governments in Uganda: The moderating role of collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 712-729.

- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44-52.
- Mahlagha, D., & Levent, A. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 1-12.
- Merlin, P. K. T. A., Hastika, Y., & Rohman, A. (2024). The impact of employee engagement and employee motivation on employee turnover intention and the mediating role of organizational commitment. *WSEAS Transactions on Business and Economics Doi*, 10(23207.2024), 21-43.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Nurbaya, S., & Kristanto, D. (2025). Examining the Relationship Between Job Satisfaction, Employee Engagement, and Organizational Commitment. *The Journal of Academic Science*, 2(3), 833-843.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, K. and Zakuan, N. M. (2017), "The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles", *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, Vol.4No.3, pp.107-116.
- Otoo, F. N. K., & Rather, N. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*, (ahead-of-print).
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human resource management review*, 29(3), 336-352.

- Park, S., Mao, X., & Choi, S. (2025). Understanding the relationship between teacher collaboration and instructional clarity via teacher self-efficacy: A moderated mediation model of organizational commitment. *Teaching and Teacher Education*, 156, 104922.
- Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The impact of employee engagement and organizational commitment on employee performance. *Business Management Journal*, 17(2), 117-133.
- Prasetyono, H., Vhalery, R., Ramdayana, I. P., Salmin, S., & Anggraini, W. P. (2022). Meningkatkan innovative work behaviour guru di sekolah penggerak melalui work engagement dan servant leadership. *Research and Development Journal of Education*, 8(2), 791-800.
- Rabiul, M. K., Patwary, A. K., & Panha, I. M. (2022). The role of servant leadership, self-efficacy, high performance work systems, and work engagement in increasing service-oriented behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 504-526.
- Rachman, T., Mujanah, S., & Susanti, N. (2021). Servant leadership, self awareness dan kompensasi pengaruhnya terhadap employee engagement dan kinerja karyawan pada puskesmas tanjungbumi madura. *Media Mahardhika*, 19(2), 361-371.
- Restiani, T., & Indiyati, D. (2024). Influence of organizational commitment and employee engagement on employee readiness to change during PT. ABC. *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 2(2), 169-185.
- Safavi, H.P. and Bouzari, M. (2020), "How can leaders enhance employees' psychological capital? Mediation effect of person-group and person-supervisor fit", *Tourism Management Perspectives*, Vol.33, p.100626.

- Silfiana, E., & Nabhan, F. (2022). High Performance Work System (HPWS) Dan Dampaknya Terhadap Performance. *JUEB: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(4), 27-32.
- Spears, L. C. (2025). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. In *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 15-35). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Susanto, P. C. (2022, December). Employee engagement strategy: analysis of organizational commitment, compensation, career development. In *International Conference of Humanities and Social Science (ICHSS)* (pp. 96-103).
- Thakral, P., Dash, S. S., Sharma, D., & Ghosh, K. (2025). High-performance Work Systems and Affective Commitment: The Mediating Role of Job Embeddedness and Perceived Organizational Support. *Business Perspectives and Research*, 22785337251316387.
- Tran Huy, P. (2025). How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution. *International Journal of Emerging Markets*, 20(2), 638-659.
- Uktutias, S. A. M., Iswati, S., Hadi, C., & Suhariadi, F. (2022). Servant leadership and job satisfaction and organizational commitment: empirical evidence from surabaya health care sector. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 10(E), 1082-1093.
- Visamitanan, K., & Assarut, N. (2024). Impact of green supply chain management practices on employee engagement and organizational commitment: mediating role of firm performance. *Global Business Review*, 25(5), 1336-1355.
- Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2024). Servant leadership: Influence of job satisfaction and organizational

- commitment. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 29(3), 1-11.
- Wang, Z., & Chen, H. (2024). Balancing the performance benefits and health costs of leader high performance expectations: the role of servant leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 46(5), 1172-1190.
- _____, Ren, S., & Meng, L. (2022). High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1749-1771.
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Saddiqa, A., Liu, J., & Hussain, S. (2025). Does empowering leadership help firms to establish collaborative culture and organizational commitment to stimulate frugal innovation?. *Kybernetes*, 54(2), 1289-1318.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, 28(1), 35-46.
- Zahoor, S., Chaudhry, I. S., Yang, S., & Ren, X. (2025). Artificial intelligence application and high-performance work systems in the manufacturing sector: a moderated-mediating model. *Artificial Intelligence Review*, 58(1), 1-28.