

تأثير أنظمة العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية

دراسة تطبيقية في الجامعات والكليات الأهلية في البصرة

الباحثة

إيمان فاضل إسماعيل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة البصرة

المشرف

ا.م.د. عمار يوسف ضجر

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة البصرة

عدد وتاريخ إصدار قبول الشر

196 في 2025/6/30

المستخلص:

تناول هذا البحث تأثير نظم العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة في تعزيز السلوك الاستباقي لدى الأفراد العاملين، وذلك من خلال دور الكفاءة الذاتية كوسيط، وبالاستناد إلى نظرية التحفيز الاستباقي ونظرية التبادل الاجتماعي، تم تطوير النموذج النظري للبحث وبناء العلاقات بين متغيراته الأساسية. وقد تم تنفيذ الدراسة ميدانياً في الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة البصرة، معتمدة على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 623 فرداً. وأظهرت النتائج أن لأنظمة العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة دوراً إيجابياً في تحفيز السلوك الاستباقي، عبر تعزيز الكفاءة الذاتية التي تُعد بمثابة حالة معرفية تحفيزية وفقاً لإطار نظرية التحفيز الاستباقي. وفي ضوء هذه النتائج، قُدمت مجموعة من التوصيات العملية لدعم هذا الاتجاه وتعزيز بيئة العمل بما يساهم في تطوير الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الأفضل تطوير المنتج الجديد (NPD)، الأداء الابداعي.

The Impact of High-Commitment Work Systems and High-Involvement Work Systems On Proactive Behavior Through Self-Efficacy An Applied Study In Private Universities and Colleges In Basrah

Abstract :

This study examined the impact of High-Commitment and High-Involvement Work Systems on stimulating Proactive Behavior through Self-Efficacy. Based on the Theory of Proactive Motivation and Social Exchange, a research model was developed and relationships between variables were established. The study was implemented in private universities and colleges in Basrah Governorate, using a questionnaire as a data collection tool from a sample of 623 respondents. It was concluded that High-Commitment and High-Involvement Work Systems can stimulate Proactive Behavior through Self-Efficacy, which is the cognitive motivational state according to Proactive Motivation Theory. Based on this, a set of recommendations were presented.

Keywords: High-Commitment Work Systems, High-Involvement Work Systems, Self-Efficacy, Proactive Behavior, Social Exchange Theory, Proactive Motivation Theory

المقدمة:

تركز أنظمة العمل عالية الالتزام، استناداً إلى نظرية التحفيز الاستباقي ونظرية التبادل الاجتماعي، على ترسيخ علاقة طويلة الأمد بين المنظمة وأفرادها من خلال بناء ارتباط نفسي متين بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، مما يساهم في تشكيل سلوكيات الأفراد (Kwon *et al.*, 2010; Chen, 2018). وتتجلى إحدى ركائز هذه الأنظمة في تمكين العاملين من أداء مهامهم بطريقة تنسجم مع غايات المنظمة (Chiang *et al.*, 2011). وتتسق هذه السلوكيات مع فلسفة أنظمة العمل عالية المشاركة التي تضع الأفراد في صلب اهتماماتها، وتعددهم من أهم أصولها الاستراتيجية (Mendelson *et al.*, 2011:46). هذا التمكين يعزز من الكفاءة الذاتية للأفراد، ما يحفزهم على تبني السلوكيات الاستباقية. ومن منظور نظرية التبادل الاجتماعي، فإن شعور الأفراد العاملين بأن المنظمة توليهم اهتماماً وتحافظ عليهم، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل يؤدي إلى تعزيز مشاعرهم الإيجابية تجاهها، وهو ما ينعكس في سلوكياتهم داخل بيئة العمل.

وتزداد أهمية السلوك الاستباقي في ظل تصاعد مستويات عدم اليقين في بيئة الأعمال، إذ لم يعد من الكافي أن يقتصر دور الأفراد على تنفيذ المهام المسندة إليهم، بل بات من الضروري أن يبادروا ويتصرفوا بما يدعم نجاح المنظمة واستدامتها (Grant *et al.*, 2009:31). ويستند تحفيز هذا النوع من السلوك إلى ثلاث حالات معرفية تحفيزية: الشعور بالقدرة على الفعل (Can Do)، والدافع (Reason to)، والتنشيط (Energized to) (Parker *et al.*, 2010:832) وقد تم في هذا البحث اعتماد الكفاءة الذاتية كأحد المحفزات الأساسية لحالة "يمكن أن أفعل" (Can Do)، لما لها من دور حاسم في تحفيز السلوك الاستباقي، إذ يتمتع الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية بالقدرة على تجاوز المخاطر النفسية المرتبطة بالمبادرة في العمل، إذ تعزز هذه الكفاءة من إرادتهم في مواجهة تلك التحديات.

المبحث الأول : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

في ظل العولمة والانفتاح المتزايد على المعرفة، يواجه قطاع التعليم العالي مجموعة من التحديات العالمية التي تفرض على المؤسسات الأكاديمية ضرورة التحلي بالاستباقية والتأهب المستمر. لذا، بات من الضروري أن تعمل هذه المؤسسات على تنمية قدراتها وتحديث استراتيجياتها لمواجهة تلك التحديات بكفاءة (Al-Husseini and Elbeltagi, 2018: 23). ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية السلوك الاستباقي بوصفه نهجاً فاعلاً في بيئة العمل، إذ يسهم في تحسين العمليات والإجراءات وتطوير الكفاءات الشخصية لمواكبة متطلبات المستقبل (Sonntag, 2003: 519).

اذ يُعد السلوك الاستباقي سلوكاً ثلاثي الأبعاد إذ يتميز بالذاتية، والانفتاح على التغيير، والتركيز على المستقبل. فهو لا يقتصر على التفاعل مع الأحداث، بل يتجاوز ذلك إلى التنبؤ بالمشكلات واتخاذ خطوات استباقية لتفاديها، فضلاً عن السعي لتحقيق الإنجازات من خلال اغتنام الفرص وتحويلها إلى أهداف يتم العمل على تحقيقها (Parker *et al.*, 2010: 827-828). غير أن الأفراد لا يتصرفون في فراغ، بل يتأثر سلوكهم سواء كان إيجابياً أم سلبياً بالسياق البيئي المحيط بهم، فهم ليسوا مجرد فاعلين مستقلين أو مستجيبين ميكانيكيين للظروف، بل يتفاعلون مع بيئتهم بشكل معقد (Castaneda *et al.*, 2016: 373). وفي هذا السياق، تبرز أهمية أنظمة العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة، لما لها من دور حيوي في تحفيز السلوك الاستباقي من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية. وبالاستناد إلى النظرية المعرفية الاجتماعية التي قدمها Bandura 1986، فإن الأفراد لا يقتصرون على التفاعل مع محيطهم فحسب، بل هم أيضاً كائنات قادرة على التنظيم الذاتي والاستباقي، إذ يطورون مهاراتهم المعرفية والاجتماعية والسلوكية من خلال تعزيز كفاءتهم الذاتية (James, 2022: 429). وتمثل الكفاءة الذاتية في اعتقاد الأفراد بقدرتهم على الأداء، مما يدفعهم للانخراط في سلوك استباقي تتجاوز حدود مسؤولياتهم التقليدية (Syamsudin *et al.*, 2022: 2). وبناءً على ما تقدم، ينبثق السؤال الرئيس للبحث على النحو الآتي: (إلى أي مدى تؤثر أنظمة العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة في تحقيق السلوك).

2. أهداف البحث

تتجسد أهداف البحث في :

1. اختبار تأثير أنظمة العمل عالية الالتزام في الكفاءة الذاتية.
2. اختبار تأثير أنظمة العمل عالية المشاركة في الكفاءة الذاتية.
3. اختبار تأثير الكفاءة الذاتية في السلوك الاستباقي.
4. اختبار تأثير أنظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي.
- 5- اختبار تأثير أنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي:
6. اختبار تأثير أنظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية.
7. اختبار تأثير أنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية.

3. أهمية البحث:

يسمى هذا البحث إلى الإسهام في تعزيز المعرفة العلمية لدى الباحثين والأكاديميين المستقبليين من خلال تشجيع إجراء مزيد من الدراسات المتعمقة حول أنظمة العمل عالية الالتزام وعالية المشاركة، وما يرتبط بها من مفاهيم مثل الكفاءة الذاتية والسلوك الاستباقي. وتُمكن النتائج المتوقعة من هذا البحث الباحثين من بناء دراسات مستقبلية تستند إلى أسس علمية راسخة، مما يفتح المجال لفهم أعمق لظاهرة أنظمة العمل العالية، خاصة في سياق قطاع التعليم، الذي يمثل بيئة خصبة لتطبيق هذا النوع من النماذج التنظيمية وتحليل آثارها.

4-فرضيات البحث: استناداً إلى أهداف البحث والعلاقات بين المتغيرات تم التوصل إلى الفرضيات الآتية:

1-4-1: الربط بين أنظمة العمل عالية الالتزام وعالية المشاركة والكفاءة الذاتية

تشير الكفاءة الذاتية إلى الخصائص النفسية الداخلية التي تمنح الأفراد شعوراً بالسيطرة والقدرة على التأثير في بيئتهم المحيطة (Abro *et al.*, 2023:42). وتُعد هذه الكفاءة سمة شخصية وآلية تحكم تؤدي دوراً محورياً في قدرة الأفراد على مواجهة متطلبات الحياة اليومية وتحقيق الأهداف المرجوة (Hoffman, 2013:18). وقد بيّنت الأدبيات وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية وكل من الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي (Chegini *et al.*, 2019:87-90). كما أشار (Kruse and Lillie, 2000:2) إلى أن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية لدى الأفراد يُعزز من شعورهم بالالتزام، وهو ما دعمته أيضاً نتائج (Chan *et al.*, 2008:605). وفي هذا السياق، تؤكد الأدلة أن أنظمة العمل عالية الالتزام تساهم في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين (Shi and Cao, 2022:3)، في حين يُعد التدريب أحد الأبعاد الجوهرية لتلك الأنظمة، إذ يُتوقع أن يساهم في تنمية الكفاءة الذاتية للعاملين، الأمر الذي ينعكس على ردود أفعالهم وسلوكياتهم الوظيفية (Tai, 2006:59). ووفقاً لما ذكره (Wood and De Menezes, 2011:1606)، فإن التدريب يُعد من أبرز عناصر أنظمة العمل عالية الالتزام التي ترتبط إيجابياً بمستويات الكفاءة الذاتية لدى الأفراد.

ويتمكن الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية من استغلال الفرص والموارد التي توفرها أنظمة العمل عالية المشاركة، مما يؤدي إلى تراكم الموارد وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الرفاهية، ويُظهر ذلك أن الكفاءة الذاتية تمثل عنصراً مكماً لهذه الأنظمة (Kantara, 2021: 13). وتشير الأدبيات إلى أن الممارسات التي تتضمن مكافآت وتدريباً ومشاركة المعلومات تعزز الكفاءة الذاتية، من خلال توفير بيئة تعزز الإحساس بالتمكين الذاتي (Konrad, 2006 cited in). كما أن الكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في قدرة الفرد على إنجاز المهام الوظيفية بنجاح، وتقليل التردد في اتخاذ القرارات، مما يدعم بدوره فعالية أنظمة العمل عالية المشاركة (Butts *et al.*,

125-132: 2009). وتوفر النظرية المعرفية الاجتماعية إطاراً نظرياً متيناً لتحليل التأثيرات المعرفية لهذه الأنظمة، نظراً لاهتمامها باستعمال القدرات الكامنة لدى الأفراد (6: Mondore, 2002). وتُعد المشاركة في صنع القرار أحد العناصر الجوهرية لهذه الأنظمة، إذ إنها تدعم انسياب المعلومات واستعمالها بكفاءة. غير أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على توفر الكفاءة الذاتية لدى الأفراد، فضلاً عن ثقة المديرين بقدراتهم وإدراكهم لكفاءتهم (Miller and Monge, 1986: 730-731). وبالاستناد إلى ما تم ذكره تم التوصل إلى الفرضيات الآتية:

H1: هناك علاقة تأثير إيجابية لأنظمة العمل عالية الالتزام في الكفاءة الذاتية

H2: هناك علاقة تأثير إيجابية لأنظمة العمل عالية المشاركة في الكفاءة الذاتية

1-4-2: الربط بين الكفاءة الذاتية والسلوك الاستباقي

تلعب الكفاءة الذاتية دوراً محورياً في تعزيز السلوك الاستباقي، إذ تُعد من أبرز السوابق المحفزة لهذا النمط من السلوك (Shi and Cao, 2022:3; Parker, 2000:447). وتُعرف الكفاءة الذاتية على أنها اقتناع الفرد بامتلاكه للقدرات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من قبل المنظمة، وهو ما يجعلها متغيراً مهماً لفهم تصرفات الأفراد واتجاهاتهم (Bandura and Schunk, 1981:587). وقد دعمت نتائج دراسة (Den Hartog and Belschak, 2012:194) هذا الطرح، إذ بينت وجود تأثير إيجابي للكفاءة الذاتية في السلوك الاستباقي. ومن هذا المنطلق، فإن الأفراد ذوي النزعة الاستباقية غالباً ما يتمتعون بمستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية (Hsieh and Huang, 2014:29; Li et al., 2017:48). ولذلك تسعى الإدارات إلى تعزيز شعور الأفراد بالكفاءة الذاتية وتحفيزهم، لما لذلك من دور جوهري في توليد سلوك استباقي. وبالرجوع إلى نظرية السلوك الاستباقي، تمثل الكفاءة الذاتية والتحفيز الذاتي محور "يمكن ان افعل" بوصفهما محفزين رئيسيين لهذا السلوك (Wu and Parker, 2017:1028). وبالاستناد إلى ما تم ذكره تم التوصل إلى الفرضية الآتية:

H3: هناك علاقة تأثير إيجابية للكفاءة الذاتية في السلوك الاستباقي

1-4-3: الربط بين أنظمة العمل عالية الالتزام وعالية المشاركة والسلوك الاستباقي

تُعد أنظمة العمل عالية الالتزام من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التعاونية، إذ تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز التزام الأفراد وتحفيزهم (Xiao and Tsui, 2007:5). وتقوم هذه الممارسات على بناء علاقة نفسية متينة بين المنظمة وأفرادها، الأمر الذي يُسهم في تحسين جودة أداء المهام المرتبطة بالعمل (Kim and Wright, 2011:158). وتنعكس هذه العلاقة بشكل إيجابي على السلوك الاستباقي للأفراد، إذ إن ممارسات الموارد البشرية التي تعزز الدافعية وتوفر فرص المشاركة والدعم تُسهم في تحفيز هذا النوع من السلوك (Al-Tit, 2020:1). علاوة على ذلك، فإن التفاعل بين مكونات أنظمة العمل عالية الالتزام والمناخ العلائقي في المنظمة يُعد عاملاً مؤثراً في تشكيل السلوك الاستباقي لدى الأفراد (Batistič *et al.*, 2016:579). ووفقاً لنظرية التحفيز الاستباقي، فقد أثبتت دراسة Shi and Cao (2022:5) أن أنظمة العمل عالية الالتزام تُسهم بفعالية في تعزيز السلوك الاستباقي. ومن منظور نظرية التبادل الاجتماعي، ينظر الأفراد إلى هذه الممارسات على أنها استثمار حقيقي من قبل المنظمة فيهم، مما يدفعهم إلى إظهار مواقف وسلوكيات إيجابية، وعلى رأسها السلوك الاستباقي، كرد فعل طبيعي لهذا الاستثمار.

كما تؤدي أنظمة العمل عالية المشاركة دوراً بارزاً في دعم هذا التوجه، إذ تُعد وسيلة لتعزيز السلوك الاستباقي من خلال إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تحفز على الالتزام (Mehmood *et al.*, 2023:1572). ومن هنا، يُمكن القول إن السلوك الاستباقي ينبع من مستوى الالتزام الذي يتولد لدى الأفراد نتيجة لمشاركتهم الفعالة في أنظمة العمل عالية الالتزام، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحدي الواقع الحالي والسعي لتحسين مستوى الخدمات المقدمة، بالمقارنة مع

أولئك غير المشاركين. وتتجسد أنظمة العمل عالية المشاركة في مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز الثقة، والالتزام، والتحفيز، وبذلك تحسّن الأداء (Searle et al., 2011:1076). كما تُسهم هذه الأنظمة في تقوية الروابط بين المديرين والافراد العاملين، من خلال تحقيق توافق في الأهداف المشتركة، ما ينعكس إيجاباً على توجهاتهم وسلوكياتهم (Mehmood et al., 2023:1572). وبالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي، فإن إدراك الأفراد لاستثمار المنظمة في تحفيزهم، وتمكينهم، وإشراكهم يُقابل غالباً بالالتزام حقيقي وسلوكيات تصب في مصلحة المنظمة (Gould-Williams and Davies, 2005:1). وعليه، فإن أنظمة العمل عالية المشاركة تُعد بيئة مناسبة لتعزيز السلوكيات الإيجابية، وهو ما أكدته دراسة (Mehmood et al., 2023) من خلال إثباتها لوجود علاقة تأثير إيجابي بين هذه الأنظمة والسلوك الاستباقي. بناء على ما تقدم يمكن استخلاص الفرضيات الآتية:

H4: هناك علاقة تأثير ايجابية لأنظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي.

H5: هناك علاقة تأثير ايجابية لأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي.

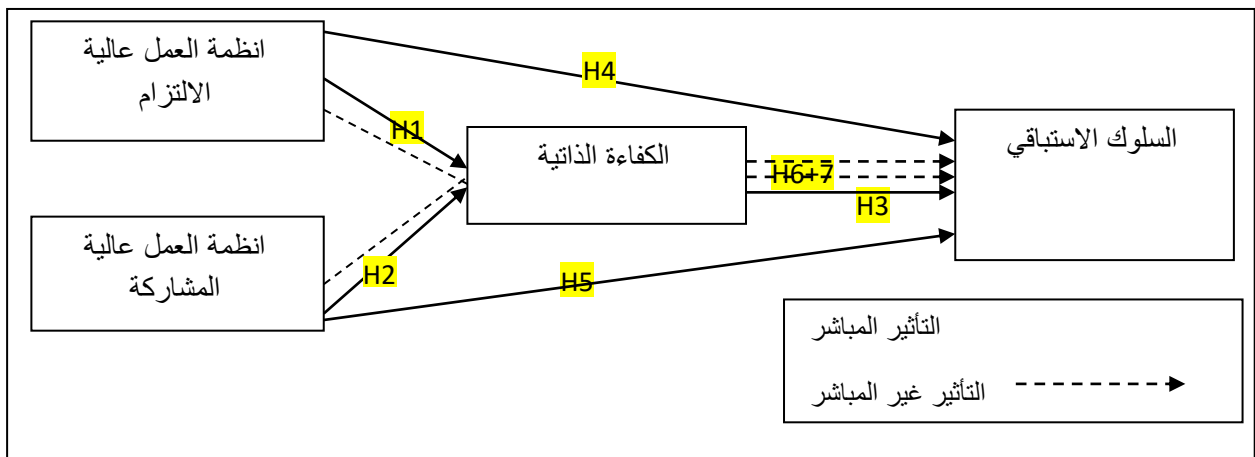
4-4-1:توسط الكفاءة الذاتية في علاقة تأثير انظمة العمل عالية الالتزام وعالية المشاركة في السلوك الاستباقي

بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات، تُعد الكفاءة الذاتية متغيراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الالتزام والسلوك الاستباقي، إذ تسعى المنظمات إلى تبني أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية بغرض ضمان قدرتها على أداء مهامها من خلال كوادر بشرية متحفزة وقادرة على المبادرة (Syamsudinet al., 2022:1). وانطلاقاً من نظرية تحفيز السلوك الاستباقي، فإن التجربة الفردية تُحركها نوعان من الدوافع المعرفية: "يمكن أن أفعل" و"السبب إلى". وتُمثل الكفاءة الذاتية وفقاً لـ Bandura (1977) جانب "يمكن أن أفعل"، إذ يؤدي إيمان الأفراد بقدرتهم على الإنجاز إلى تعزيز سلوكهم الاستباقي، ويُعزى ذلك إلى تنامي كفاءتهم الذاتية كنتيجة مباشرة لتأثيرها الإيجابي بأنظمة العمل عالية الالتزام (Shi and Cao, 2022:3). وفي السياق ذاته، تلعب الكفاءة الذاتية دور الوسيط في العلاقة بين أنظمة العمل عالية المشاركة والسلوك الاستباقي، إذ إن هذه المبادرات الفردية تُعزز من خلال كل من مشاركة الافراد العاملين في بيئة العمل، ومستوى كفاءتهم الذاتية. إذ تُعد المشاركة والكفاءة الذاتية بمثابة مقدمات ضرورية لتفعيل المبادرات الذاتية (Lisbona et al., 2018:89). بناء على ما تقدم يمكن استخلاص الفرضيات الآتية:

H6: هناك علاقة تأثير ايجابية لأنظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية.

H7: هناك علاقة تأثير ايجابية لأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية.

5-1:المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1-1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

6-1:التعاريفالاجرائية:في الجدول المدرج في ادناه تتضح التعاريف الاجرائية الخاصة بمتغيرات البحث

جدول (1-1) التعاريف الاجرائية

ت	المفهوم	التعريف	المصدر
1	انظمة العمل عالية الالتزام	ممارسات الموارد البشرية التي تعزز تقدير الافراد وتساهم في بناء بيئة علاقات ايجابية يلتزم فيها الجميع.	Wahab et al.,2020
1-1	التعويض	تعزيز الأداء من خلال الترقية الداخلية وتحفيز الافراد للعمل وفق معايير ومخرجات محددة.	Wahab et al.,2020
2-1	التدريب والتطوير	التركيز على تحسين الأداء في الوظيفة الحالية والمستقبلية، مع تحقيق نمو و تطوير مستدام لافراد على المدى الطويل.	Wahab et al.,2020
3-1	تقييم الاداء	عملية تقييم المشاركة المتبادلة بين الافراد لضمان وضوح فهمهم لمتطلبات العمل واهدافه.	Wahab et al.,2020
4-1	الاستقطاب والاختيار	عملية توظيف المرشحين بناءً على جودة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، فضلاً عن الخصائص الأخرى التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وتساهم في تحسين أدائها	Wahab et al.,2020
5-1	علاقات الافراد العاملين	تمكين الافراد من التعبير عن شكاواهم ومطالبهم بالتغيير، فضلاً عن الاستجابة لخطط الإدارة وتنفيذها بشكل فعال.	Wahab et al.,2020
2	انظمة العمل عالية المشاركة	ممارسات الموارد البشرية التي تمثل توجهاً إدارياً شاملاً يركز على تعزيز مشاركة الأفراد كوسيلة لتحسين تجربتهم في العمل وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.	Macky and Boxall,2008
1-2	القوة	الحدود التي يُسمح بها للأفراد العاملين لاتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل في مختلف جوانب مهامهم المهنية.	Macky and Boxall,2008
2-2	المعلومات	مدى شعور الأفراد بتلقي المكافآت بناءً على تحقيق النتائج والأهداف التنظيمية.	Macky and Boxall,2008

Macky and Boxall, 2008	توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمهام التنظيمية، والأهداف، والسياسات، والإجراءات، والتغييرات، وأسباب اتخاذ القرارات الحاسمة، والقضايا الهامة في العمل، فضلاً عن إتاحة الفرص للأفراد لإبداء آرائهم.	المكافآت	2-3
Macky and Boxall, 2008	مدى شعور الأفراد العاملين بتوفر فرص للتعلم والتطوير بهدف توسيع معرفتهم التنظيمية المتعلقة بالمهام.	المعرفة	2-4
Chen et al., 2001	إيمان الفرد بقدراته وامتلاكه الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة للتعامل مع متطلبات مواقف معينة.	الكفاءة الذاتية	3
Beltrán-Martín et al., 2017	الإجراءات الذاتية والموجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الذات.	السلوك الاستباقي	4

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد إلى الادبيات المذكورة انفاً

7-1:مجتمع وعينة البحث:تم التطبيق في الجامعات والكليات الاهليه في محافظة البصرة والبالغ عددها (5) متمثلة ب(جامعة شط العرب، وكلية العراق الجامعة، وكلية الكنوز الجامعة، وكلية الفرقدن الجامعة، وجامعة المعقل الاهلية) وبلغ عدد افراد العينة 623 مستجيب .

8-1:مقياس البحث:

- انظمة العمل عالية الالتزام تم اعتماد المقياس المطور من قبل (Sing, 2004) الذي يتكون من 15 فقرة تقيس الابعاد الخمس (التعويض، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاستقطاب والاختيار، علاقات الافراد) ولكل بُعد ثلاث فقرات.
- انظمة العمل عالية المشاركة تم اعتماد مقياس (Vandenberg et al., 1999) الذي يتكون من 10 فقرات غطت اربعة ابعاد (القوة، المعلومات، المكافأة، المعرفة) الذي يمثل نموذج (Lawler, 1986) الاكثر استعمالاً للمقياس.
- الكفاءة الذاتية: تم اعتماد مقياس (Chen et al., 2001) لأنه مقياس مستقر ومتسق ويتسم بصلاحية المحتوى والتنبؤية العالية، والذي يتكون من 8 فقرات فقط فيكون قصير و احادي وهذا يجعله مقياساً أكثر جاذبية للاستعمال في البحوث والدراسات التنظيمية.
- السلوك الاستباقي: تم اعتماد مقياس (Frese et al., 1997) المكون من 7 فقرات كونه مقياس يتيح للإفراد العاملين الإبلاغ على مقدار تأثيرهم ومساهماتهم في المنظمة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية، فضلاً عن انه يقيس السلوكيات الاستباقية الفردية والجماعية (Beltrán-Martín et al., 2017: 14-22).

2-المبحث الثاني: الجانب النظري

1-2: أنظمة العمل عالية الالتزام:

يُعد الالتزام أحد الركائز الجوهرية في الحياة الاجتماعية للفرد، إذ يساهم في جعل السلوك الإنساني أكثر قابلية للتنبؤ، ما يسهل بدوره عملية التخطيط والتنسيق بين الأفعال المختلفة. إذ إن الالتزام يعزز من إمكانية الاعتماد المتبادل بين الأفراد، ويُنظر إليه على أنه العنصر الذي يربط الأشكال المتنوعة للحياة الاجتماعية البشرية (Michael, 2022:1).

1-1-2: مفهوم أنظمة العمل عالية الالتزام The Concept of High-Commitment Work Systems

وقد عرّف (Baron and Kreps, 1999:189) أنظمة العمل عالية الالتزام بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الأفراد العاملين عبر منحهم مزيداً من الموارد والفرص، بما يعكس مبدأ التبادل العادل بين الأخذ والعطاء. وتُعد هذه الأنظمة منظومة متكاملة تبدأ من استقطاب المواهب من سوق العمل وتوظيفها، مروراً بتطوير مهارات القوى العاملة وتعزيز مشاركتها، وصولاً إلى نهاية الخدمة، مما يعزز من التزام الأفراد بتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق قيمها الجوهرية (Lee Whittington and Galpin, 2010:16). وتتشكل أنظمة العمل عالية الالتزام من مجموعة من الممارسات كالترتيب والتطوير والتعويض وتقييم الأداء الهادفة إلى تعميق ارتباط الأفراد بالمنظمة وتشجيعهم على العمل نحو تحقيق الأهداف (Mostafa et al., 2023:410).

2-1-2: أهمية أنظمة العمل عالية الالتزام The Importance of High-Commitment Work Systems

يمثل الاستعمال الفاعل لأنظمة العمل عالية الالتزام، وتكاملها مع بقية ممارسات إدارة الموارد البشرية، أحد المحاور الجوهرية لرسم خارطة طريق نحو تعزيز التزام الأفراد وتحسين أدائهم (Schimansky, 2014:3). وتتبع فاعلية هذه الأنظمة من خصائصها الجوهرية التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي العام (Kim and Wright, 2011:155). وتكمن أهميتها في قدرتها على خلق بيئة عمل تزرع الالتزام، ليس فقط عبر إثراء المهام وتحفيز التحديات، بل من خلال بناء التزام داخلي لا يعتمد على الحوافز المالية وحدها (Wood, 1996:65). فهذه الأنظمة تولي اهتماماً خاصاً بالجوانب النفسية وتؤسس لعلاقات مبنية على الثقة طويلة الأمد، تضع احتياجات واهتمامات العاملين في صميم أولوياتها (Meijerink et al., 2020:2895). وتعتمد أنظمة العمل عالية الالتزام على مبدأ التفاعل المتبادل والعلاقات الثنائية بين المنظمة وأفرادها، استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Kehoe and Wright, 2013:371).

3-1-2: أبعاد أنظمة العمل عالية الالتزام Dimensions of High-Commitment Work Systems

تضمنت أنظمة العمل عالية الالتزام خمس ممارسات تمثلت بـ(التعويض، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار، وعلاقات الأفراد) وكما يلي:

1-3-1-2: التعويض Compensation: يُعد التعويض من الركائز الأساسية في أنظمة العمل عالية الالتزام، إذ يُمثل الحوافز والمزايا التي يحصل عليها الأفراد مقابل ما يقدمونه من وقت وجهد ومعرفة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يساهم في تعزيز التزامهم ورفع مستوى رضاهم وتحفيزهم على الاستمرارية في العمل (Rubel and Kee, 2015:323). وتُظهر الدراسات أن التعويض يحظى باعتراف واسع بوصفه مكوناً محورياً في ممارسات أنظمة العمل عالية الالتزام، خصوصاً عند تقييم النتائج السلوكية والاتجاهية للأفراد العاملين (Gould-Williams et al., 2014:937). ويأخذ التعويض أشكالاً متعددة تشمل المكافآت المالية والمزايا العينية التي تُمنح للفرد خلال فترة خدمته في المنظمة (Milkovich and Bloom, 1998:16). ويعرّف (Nidhi, 2015:117) التعويض بأنه النهج المعتمد لتقديم قيمة مالية مقابل الإنجازات التي يحققها الأفراد، بما يعزز من دافعيتهم نحو تحقيق معايير محددة والارتقاء بمستويات الأداء (Wahab et al., 2021:27).

2-3-1-2: التدريب والتطوير Training and Development: تُعد عملية تدريب الأفراد وتطويرهم من الأساليب الجوهرية التي تعتمدها المنظمات لتعزيز الأداء ودعم النمو المهني للموارد البشرية على المدى الطويل (Wahab et al., 2021:27; Ahmed et al., 2018:33). وتتميز أنظمة العمل عالية الالتزام بتوفير برامج تدريبية مكثفة تهدف إلى تنمية المعارف وصقل المهارات وتطوير الكفاءات الوظيفية (Chiang et al., 2014:633). فعند تعيين أفراد جدد، تبدأ

المنظمات مباشرة بتفعيل برامج التدريب المستمر، والتي تشمل مجموعة من الأنشطة مثل تبادل المعلومات، والتمكين، وتنمية المهارات، إلى جانب التدريب المتبادل وسياسات الترقية (Pfeffer, 1995:59).

3-3-1-2: تقييم الاداء Performance Appraisal: تشمل تقييمات الأداء المتبادلة كلاً من التقييم التصاعدي والمشاركة المتبادلة، وذلك لضمان تعريف الأفراد بالمنظمة وتعزيز وعيهم بها (Wahab et al., 2021:27). وفي هذا السياق، تعتمد المنظمات التي تتبنى ممارسات عالية الالتزام على إرساء مبدأ العدالة في الفرص والتعامل مع الأفراد دون تمييز، مع إشراكهم بمعلومات تتعلق بأدائهم الوظيفي (Kang and Kang, 2016:1723). ويُقدّم تقييم الأداء والتغذية الراجعة ذات الصلة بطريقة معلنه للأفراد عندما يكون الغرض منه التطوير، إذ يُعد هذا النمط من التقييمات محفزاً لإدراك مجالات التحسين المتعلقة بمهارات الأفراد العاملين (Chang et al., 2014:668)، كما يُسهم في تعزيز وعيهم بالتطورات التي تطرأ على معارفهم وقدراتهم وأدائهم العام (Zhang et al., 2019:816). ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة من تقييم الأداء، ينبغي أن يتميز هذا التقييم بالوضوح والانفتاح والعدالة، إلى جانب الاعتراف بالكفاءة الفردية (Husain, 2017:1).

4-3-1-2: الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection: تُعدّ ممارسة الاستقطاب والاختيار من الركائز الأساسية في بناء منظمات قائمة على القيم، إذ تقتضي هذه المنظمات إخضاع الأفراد الجدد لعمليات فحص دقيقة للتأكد من مدى التزامهم بمنظومة القيم المحددة، وربطهم بأيدولوجية المنظمة حتى قبل التحاقهم الفعلي بالعمل (Dessler, 1999:61). وتشير الأيدولوجية هنا إلى تبني منظومة من المعتقدات والاتجاهات والقيم التي تتبناها مجموعة اجتماعية معينة، وتعكس جانباً معيناً من الواقع الاجتماعي، إذ تشمل عناصر معيارية وتجريبية وتوجيهية قد تتباين بين ما هو عام وما هو خاص (Geare, 1994:125). ولتحقيق هذا التوافق والتطابق القيمي والفكري، تلجأ المنظمات إلى تبني استراتيجيات استقطاب فعالة تهدف إلى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، وبناء علاقات طويلة الأمد مع الأفراد. كما تسهم هذه الاستراتيجيات في نقل صورة متوازنة عن المنظمة وتُرَكِّز على جذب أولئك الذين يشاركونها الرغبة في الانتماء التنظيمي (Mugizi and Nuwatuhaire, 2019:76). ويستند الاستقطاب غالباً إلى تقييم المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي تنسجم مع متطلبات الأداء داخل المنظمة، في حين يُبنى الاختيار على معايير الكفاءة (Wahab et al., 2021:27-28).

5-3-1-2: علاقات الافراد Individual Relationships: تعد علاقات الأفراد في بيئة العمل من العوامل المحورية التي تمكّن الافراد من التعبير عن شكاواهم، وطرح مقترحاتهم، والمطالبة بالتغيير، فضلاً عن التفاعل الإيجابي مع الخطط الإدارية (Wahab et al., 2021: 27-28). وغالباً ما تتسم هذه العلاقات بتباين واضح في الإدراك بين المديرين والافراد، إذ يختلف تفسيرهم للظروف المحيطة وسياقات العمل، إذ أن المديرين يميلون عادةً إلى النظر لعلاقات العمل من منظور أحادي، ويقيّمونها بشكل أكثر إيجابية مقارنة بما يراه الافراد أنفسهم (Geare et al., 2009: 1166). ومن هنا تبرز أهمية الفهم العميق لطبيعة هذه العلاقات، لما لها من دور في تعزيز العلاقات الصحية داخل بيئة العمل، وتقوية قنوات التواصل بما يسهم في رفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي (Awad and Alhashemi, 2012: 149).

2-2: أنظمة العمل عالية المشاركة HIWS High-Involvement Work Systems

منذ نشأتها، تميزت الأعمال الإدارية بالاعتماد على عنصر التحكم، إذ اتبعت نهجاً تقليدياً في إدارة الموارد البشرية يركز على الرقابة والمعرفة الإدارية المحدودة. غير أن هذا التوجه شهد تحولاً ملحوظاً نحو استراتيجيات جديدة تركز على تعزيز المشاركة الفعالة للأفراد في بيئة العمل (Elorza et al., 2022:783). وقد أدى هذا التحول إلى ازدياد الاهتمام بتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل ورفاهية العاملين من خلال تبني أنظمة العمل عالية المشاركة (Kilroy et al., 2023:846).

2-2-1: مفهوم أنظمة العمل عالية المشاركة The Concept of High-Involvement Work Systems

قبل أكثر من ثمانية وثلاثين عامًا، طرح (Lawler, 1986) مصطلح "المشاركة العالية" للإشارة إلى مجموعة من الممارسات التي تعتمد على إشراك العاملين في بيئة العمل، ويُعزى أصل هذا المفهوم إلى أدبيات نظام العمل عالي الأداء (Smith, 2018:3074; Wood and Ogbonnaya, 2018:209). وقد شهد هذا التوجه رواجًا متزايدًا في تسعينيات القرن الماضي، حينما تم تقديمه كأحد البدائل التي طرحتها النقابات الأمريكية بهدف تحسين ظروف العمل وتحقيق منافع متبادلة عبر المفاوضات الجماعية (Doellgast, 2008:285). وتُعد المشاركة العالية نهجًا تحفيزيًا يرتبط بتنظيم العمل وتطوير المهارات (Wood and De Menezes, 2008:641)، إذ تمثل مجموعة من الأنظمة الهادفة إلى إعادة تصميم الوظائف وتوسيع نطاق المسؤوليات والصلاحيات للأفراد العاملين، من خلال آليات التمكين، وتوفير قدر من الحرية في أداء المهام، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب الارتباط بتطوير المهارات، وتعزيز التواصل الإداري، وتقديم الحوافز للمشاركة الفاعلة (Boxall and Macky, 2014:965). وتعكس هذه الممارسات جملة من السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها المنظمات لتعزيز مهارات وصفات الأفراد العاملين فيها، وذلك عبر مشاركة القوة، وتوفير المعلومات، وتبادل المعرفة، وتقديم المكافآت (Li et al., 2022:472).

2-2-2: أهمية أنظمة العمل عالية المشاركة The Importance of High-Involvement Work Systems

اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني أنظمة العمل عالية المشاركة كجزء من استراتيجيات التغيير التنظيمي، وذلك بوصفها مبادرات إدارية تسعى إلى تحقيق مرونة أكبر في الهيكل التنظيمي، من خلال دمج عناصر مثل إثراء الوظائف، وتمكين الأفراد، وتفعيل فرق العمل المُدارة ذاتيًا، إلى جانب تحسين قنوات التواصل والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز خصائص الوظيفة كاستقلالية العمل، والتفاعل المفتوح، وتنمية المهارات المتنوعة، وتقليل الفجوات التنظيمية، واعتماد استراتيجيات تقييم ومكافآت متقدمة (Wickramasinghe and Gamage, 2011:518; Li et al., 2022:472). كما تُمكن هذه الأنظمة من تعزيز الإبداع عبر تشجيع التفاعلات الجماعية التي تُساهم في تبادل المعرفة وتجميعها (Li et al., 2018:2000). وبناءً على نظرية الحفاظ على الموارد كأساس لفهم المنظمات، وعليه يُعد الاستثمار في أنظمة العمل عالية المشاركة خطوة إيجابية، إذ يمكّن المنظمات من بناء قدرات متميزة لدى الأفراد العاملين تساهم في تحقيق أداء تنظيمي متفوق (Ahmad et al., 2014:230).

2-2-3: أبعاد أنظمة العمل عالية المشاركة Dimensions of High-Involvement Work Systems

يُميز نظام العمل عالي المشاركة أنه يوفر الشمول (PIRK) أي بمنح القوة (P) لاتخاذ القرارات، والوصول إلى المعلومات المهمة (I)، والوصول للمكافآت (R) و ربط الأداء الفردي بالنتائج التنظيمية، وتوفير فرصة لتوسيع المعرفة التنظيمية المتعلقة بالمهام (K) (Lawler and Yoon, 1996).

2-2-3-1: القوة Power: تشكل القوة عنصراً محورياً ضمن نظام (HIWS)، إذ تساهم في جعل بيئة العمل أكثر جاذبية عندما ينصب تركيز الأفراد العاملين على قيمة العمل وإدارته بفاعلية (Ali, 2021:5). ويتجلى ذلك في تمكينهم من اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية (Karthikeyan, 2017:368; Lawler, 1992:25)، مما يعزز من تأثيرهم في اتجاهات التنظيم وأدائه (Vanhalala et al., 2009:2). ويشير ذلك إلى منح الأفراد سلطة السيطرة والتمكين من أدوات العمل (Visor, 2015:5)، من خلال ممارسات تنظيمية تمكّن الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من اتخاذ قرارات تتصل مباشرة بمجالات اختصاصهم التي يمتلكون فيها معرفة وخبرة واسعة (Mehmood, 2019:1).

2-3-2-2: المعلومات information: تُعدّ المعلومات نتاجاً لعملية معالجة البيانات وتحويلها إلى شكل ذي قيمة مضافة، بما يسهم في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات. وتشير أنظمة العمل ذات المشاركة العالية إلى أهمية المعلومات في ما يتعلق بالعمليات التشغيلية، وجودة الأداء، وتغذية راجعة، فضلاً عن نتائج الأعمال وتفصيل أداء المنظمة (Lawler, 2009:2; Vanhala et al., 1992:56). ويرتبط مفهوم المعلومات بإمكانية الوصول إليها، وطريقة مشاركتها، وانسيابية تدفقها، لا سيّما في ما يتعلق بالمهام التنظيمية، والأهداف، والإجراءات، وكذلك التعديلات الضرورية لتمكين قرارات فعّالة (Visor, 2015:5). وتُعد مشاركة المعلومات ممارسة تنظيمية أساسية تهدف إلى إبقاء الأفراد على اطلاع مستمر بأدائهم، وأهداف المنظمة، واستراتيجيات العمل الخاصة بهم (Mehmood, 2019:1).

2-3-2-2: المكافآت Rewards: تتبني المنظمات نظاماً مدروساً للأجور والمزايا، تهدف من خلالها إلى منح الأفراد العاملين المكافآت بشكل عادل، بما يعكس مساهماتهم ويعزز من توزيع عوائد جهودهم بعدالة (Kim and Sung-Choon, 2013:93). وترتبط هذه المكافآت بعناصر محورية تشمل النتائج المحققة، والنمو المهني، والكفاءة، ومدى الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Lawler, 1992:56). كما تُمنح استناداً إلى مستوى الأداء الفردي (Vanhala et al., 2009:2; Mehmood, 2019:1)، وجودة القرارات المتخذة، والاقتراحات التطويرية، فضلاً عن الجهود المبذولة في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي، إذ تضمن هذه الآلية استثمار الأفراد العاملين لقواهم المعرفية ومهاراتهم وخبراتهم بما يخدم مصالح المنظمة (Karthikeyan, 2017:387).

2-3-2-2: المعرفة Knowledge: تُعد المعرفة نتاجاً للمعلومات التي خضعت لعمليات تعديل وتطوير، إذ تُسهم في خلق فرص مستمرة للتعلم والنمو، مما يعزز من توسيع قاعدة المعرفة التنظيمية ذات الصلة بالمهام الوظيفية (Visor, 2015:5). وتمثل هذه المعرفة مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تتيح فرصاً مكثفة للتدريب والتطوير المهني للأفراد (Mehmood, 2019:1)، بما يضمن تزويدهم بإدراك شامل للعمل، وهيكل النظام الوظيفي الكلي (Lawler, 1992:56). ومن خلال هذه العمليات، يكتسب الأفراد خبرات عملية مرتبطة بمهامهم، ويصبح لديهم القدرة على الإسهام الفعّال في صنع القرار داخل المنظمة (Kim and Sung-Choon, 2013:93).

2-3-2: الكفاءة الذاتية Self-efficacy

تُعد بيئة الأعمال المضطربة من أكثر التحديات تعقيداً التي تواجهها المنظمات المعاصرة، نظراً لما تثيره من حالة من عدم اليقين والتشويش. وفي هذا السياق، يصبح من الضروري تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي، الذي يتجسد في الأمل والمرونة والكفاءة، لما له من دور فاعل في اقتناص الفرص التنظيمية الإيجابية والحفاظ عليها. وتُعد الكفاءة الذاتية من أبرز عناصر هذا البناء، إذ تمثل مجالاً محورياً لدراسة القدرات النفسية الإيجابية وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية (Swanepoel et al., 2015:1409).

2-3-1: مفهوم الكفاءة الذاتية The concept of self-efficacy

تعكس الكفاءة الذاتية مجموعة من المعتقدات والأحكام التي تتعلق بمدى إيمان الفرد بقدرته على الإنجاز، والسعي لتحقيق الأهداف، والتعامل بفعالية مع التحديات الصعبة. وكلما امتلك الفرد مهارات معرفية وتحليلية متقدمة، ازدادت قدرته على التقييم الذاتي الفاعل (Rahdaret al., 2018:542). ويُنظر إليها بوصفها سمة شخصية عامة ترتبط بدرجة

الثقة بالنفس وأنماط التصرف في مواقف متعددة، كما تُعد مؤشراً أكثر دقة على فاعلية الأداء مقارنة بغيرها. إذ أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية يتميزون بالثابرة والاجتهاد، وهي سمات مشتركة بين الكثير من المبدعين والقادة، كما يتجلى ذلك في قدرة Abraham Lincoln على مواجهة الإخفاقات العامة المتكررة قبل تحقيق إنجازاته السياسي (Heslin and Klehe, 2006:705).

2-3-2: أهمية الكفاءة الذاتية The importance of self-efficacy

تُعد الكفاءة الذاتية من العوامل الجوهرية المؤثرة في اختيار الأفراد للأنشطة التي ينخرطون فيها، إذ يرى Bandura أن المشاعر الإيجابية تسهم في تعزيز الإنجاز، وتأكيد القدرات الذاتية، وزيادة الحافز الداخلي، مما يمكن المتعلم من تحديد أهداف طموحة والسعي لتحقيقها، مع امتلاك القدرة على تفادي الفشل أو التعامل معه بفاعلية عند وقوعه (Schunk, 1989:173). فالشعور الراسخ بالكفاءة يسهم في تيسير العمليات المعرفية، وتحسين الأداء، وتعزيز اتخاذ القرارات، ويُشجع الأفراد على الإبداع والمبادرة في مواجهة المهام الأكثر صعوبة وتحدياً (Bandura, 1997:201). في المقابل، تؤدي المشاعر السلبية المرتبطة بالكفاءة الذاتية إلى تجنب التحديات، والتركيز على أوجه القصور والعقبات، مع الميل لتوقع النتائج السلبية (Schunk, 1989:173).

4-2: السلوك الاستباقي Proactive Behavior

تتباين المنظمات في مستويات أدائها وتفوقها، ويُعزى هذا التباين في جوهره إلى مدى استباقية سلوك الأفراد والمنظمات على حد سواء. لذا، يُطلب من المديرين التحلي بالاستباقية وتشجيع منظماتهم على صناعة مستقبلهم بفاعلية، إذ تُعد المبادرة والسلوكيات الاستباقية عناصر حاسمة تُميز أصحاب الأداء العالي عن غيرهم، لما لها من آثار إيجابية واضحة على المستويين الفردي والتنظيمي (Bateman and Crant, 1999:63).

1-4-2: مفهوم السلوك الاستباقي The Concept of Proactive Behavior

تُعرف الاستباقية على أنها "القدرة على إنشاء المسار أو التحكم فيه، واتخاذ زمام المبادرة، مع التنبؤ بالأحداث والمشكلات قبل وقوعها، بدلاً من الاقتصار على الاستجابة لها بعد حدوثها" (Oxford Dictionary, 1980). ويُشير السلوك الاستباقي إلى المبادرة في تحسين الظروف الراهنة، من خلال مواجهة الواقع القائم بدلاً من التكيف السلبي معه (Crant, 2000:436; Akhtar and Ali, 2023:193). ويُعد هذا السلوك موجهاً نحو المستقبل، يتسم بالمبادرة الذاتية، ويرتبط بالتحكم في تحقيق المهام، كونه يمثل فعلاً ذاتياً يسعى إلى إحداث تغيير وتحسين سواء على مستوى الفرد أو البيئة المحيطة به (Parker and Collins, 2010:635).

2-4-2: أهمية السلوك الاستباقي The Importance of Proactive Behavior

يملك الأفراد ذوو السلوكيات الاستباقية شعوراً مرتفعاً بقيمتهم الذاتية، مما يعزز من قدرتهم على المبادرة. فالإدراك العالي للذات يُعد دافعاً قوياً نحو تبني السلوك الاستباقي، بعكس من يعاني من عبء الأدوار الزائدة، وهو ما يدفع المنظمات إلى تبني أساليب إدارية فعالة واستراتيجيات تشجيعية بهدف تقليل المشاعر السلبية وتحفيز الأفراد العاملين وفقاً لمبدأ "المعاملة بالمثل"، وذلك لتعزيز السلوك الاستباقي الإيجابي المتعلق بالتغذية الراجعة (Ye et al., 2021: 1464).

1470). وقد بينت الأدبيات أن السلوك الاستباقي الفردي يتجلى في ثلاثة أنماط رئيسية: أولاً، السعي إلى تغيير البيئة الداخلية من خلال التحكم، وتعزيز الإبداع، والوقاية من المشكلات؛ ثانياً، التغيير الذاتي للفرد ليتوافق مع متطلبات المنظمة وتطوير مسيرته المهنية؛ وثالثاً، توجيه التغيير نحو الاستراتيجية التنظيمية استجابة للبيئة الخارجية، كالمسح الاستراتيجي (Parker and Collins, 2010: 636). ويؤكد الباحثون أن للسلوك الاستباقي تأثيراً إيجابياً على تكيّف الأفراد في بيئة العمل، من خلال توضيح الأدوار، وتعزيز التكامل الاجتماعي، وزيادة الكفاءة، وغيرها من الأبعاد (Tianyan et al., 2018: 319).

3:المبحث الثالث: الجانب العملي

1-3:التوزيع الطبيعي: قبل الشروع في تطبيق الاختبارات الإحصائية المختلفة، يُعدّ من الضروري تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، إذ إن هذا التحديد يُعدّ خطوة أساسية لضمان دقة النتائج ومصداقيتها. فعندما يتبيّن أن البيانات تتوزع طبيعياً، يمكن اعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تفترض مسبقاً وجود توزيع طبيعي، وهو ما يسهّل من الناحية الرياضية تقدير الاحتمالات والتحقق من الفرضيات الإحصائية واختبار طبيعية توزيع البيانات تم اعتماد طريقة Kolmogorov-Smirnova وكما موضح في الجدول (1-3) والذي يبين ان جميع المتغيرات ذات توزيع طبيعي لأن قيمها ذات دلالة أكبر من 0.05.

جدول(1-3) التوزيع الطبيعي

المتغير	Statistic	df	Sig.
انظمة العمل عالية الالتزام	.016	623	.200*
انظمة العمل عالية المشاركة	.025	623	.200*
الكفاءة الذاتية	.034	623	.081
السلوك الاستباقي	.021	623	.200*

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24

2-3: اختبار الصدق الداخلي: الهدف من اجراء هذا الاختبار هو التأكد من مقدار تمثيل فقرات المقياس لمتغيرات البحث بالشكل الصحيح وإلى أي مدى خالية من أي خطأ مقصود (Hair et al., 2010:4). وباستعمال برنامج SPSS وبإجراء تحليل (Corrected Item-Total Correlation) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لكل فقرة في المقياس (Pallalt, 2007:98) وعلى وفقلا (Pallalt) الفقرة التي ينتج عنها درجة اتساق أكثر من (0.40) تعد الفقرة ذات اتساق مقبول وكما موضح في الجدول (2-3) ووفق النتائج التي تم عرضها والتوصل إليها اتضح إن جميع فقرات الاستبانة لها (Corrected Item-Total Correlation) أكبر من (0.40) مما يدل على إن جميع الفقرات تتسم بالاتساق الداخلي المقبول ويتم التعويل عليها بالتحليل الإحصائي.

جدول (2-3) اختبار الصدق الداخلي

Corrected Item-Total Correlation	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	الفقرة	Corrected Item-Total Correlation	الفقرة
.661	Q31	.476	Q21	.474	Q11	.554	Q1
.731	Q32	.476	Q22	.597	Q12	.596	Q2
.417	Q33	.589	Q23	.632	Q13	.503	Q3
.489	Q34	.499	Q24	.699	Q14	.511	Q4
.472	Q35	.632	Q25	.603	Q15	.651	Q5
.494	Q36	.466	Q26	.651	Q16	.490	Q6
.481	Q37	.426	Q27	.666	Q17	.636	Q7
.501	Q38	.645	Q28	.640	Q18	.524	Q8
.598	Q39	.599	Q29	.579	Q19	.631	Q9
.512	Q40	.460	Q30	.544	Q20	.673	Q10

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24

اختبار الثبات: ثبات المقياس أمر ضروري للتأكد من إن المقياس ذو ثقة عالية و يقدم النتائج ذاتها عند استعماله بطروف مختلفة (Zikmund, et al., 2010). وينبغي ان تكون قيمه Cronbach's alpha لقياس الثبات اكبر من (0.70) لكي تدعم ثبات الاتساق الداخلي (Morgan et al., 2004:122). وكما موضح في الجدول (3-3) يتضح بأن المقياس يتسم بالثبات كون أن جميع النتائج اكبر من (0.70) وهذا يدل على الاتساق الداخلي للبيانات .

جدول (3-3) ثبات المقياس

Cronbach's alpha	الابعاد	المتغير	Cronbach's alpha	الابعاد	المتغير
.918	القوة	انظمة العمل عالية المشاركة	.925	التعويض	انظمة العمل عالية الالتزام
.925	المكافآت		.922	التدريب والتطوير	
.928	المعلومات		.920	تقييم الاداء	
.922	المعرفة		.921	الاستقطاب والاختيار	
			.919	علاقات الافراد	
.929		السلوك الاستباقي	.933		الكفاءة الذاتية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24

3-3: الاحصاء الوصفي: يمثل مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية بطريقة مبسطة (Zikmund *et al.*, 2010:413). و يعمل على معالجة البيانات الأولية ووصفها وتحويلها إلى أنماط و أرقام صغيرة إذ تعطي استنتاجات يمكن تعميم نتائجها على المجتمع (Brace *et al.*, 2006:56). وفي الجدول (3-4) المدرج في ادناه يوضح بيانات الاحصاء الوصفي الخاص بمتغيرات البحث والتي توضح بأن بعد الاستقطاب والاختيار حصل على اعلى بعد من ابعاد انظمة العمل عالية الالتزام، وحصل بعد المعلومات على اعلى وسط حسابي من ابعاد انظمة العمل عالية المشاركة.

جدول (3-4) الاحصاء الوصفي

المتغيرات	Mean	S.D	المتغيرات	Mean	S.D
التعويض	5.145	1.347	القوة	5.195	1.280
التدريب والتطوير	5.412	1.074	المكافآت	5.054	1.372
تقييم الاداء	5.262	1.168	المعلومات	5.628	0.907
الاستقطاب والاختيار	5.458	1.04	المعرفة	5.443	0.980
علاقات الافراد	5.332	1.184	انظمة العمل عالية المشاركة	5.330	0.910
انظمة العمل عالية الالتزام	5.322	0.957			
الكفاءة الذاتية	5.864	0.871	السلوك الاستباقي	5.859	0.799

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24

4-3: الارتباط: الارتباط هو احد أساليب الإحصاء الاستدلالي الذي يستخدم لمعرفة مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات البحث إي قياس مقدار التأثير على المتغير التابع نتيجة التغير في قيم المتغير المستقل لاختبار مسار العلاقات بالمخطط الفرضي إضافة إلى اختبار الفرضيات (Sekaran and Bougie, 2010: 321- 322). ويوضح الجدول (3-5) ان الارتباط بين المتغيرات يدل على عدم وجود مشكلة التعددية الخطية لكون كل قيم الارتباط اقل من (0.70) ومعاملات الارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية وقيمها مقبولة مما يجعلها مناسبة وتدعم الفرضيات.

P	SE	HIW	K	IN	R	P	HCW	ER	RS	PA	TD	C	
												1	التعويض C
												.616*	التدريب TD والتطوير
										1	.631*	.437*	تقييم الاداء PA
									1	.648*	.531*	.513*	الاستقطاب RS والاختيار
								1	.652*	.692*	.555*	.584*	علاقات الافراد ER
							1	.671*	.627*	.623*	.607*	.683*	انظمة العمل عالية الالتزام HCWS
						1	.641**	.673*	.584*	.641*	.548*	.565*	القوة P

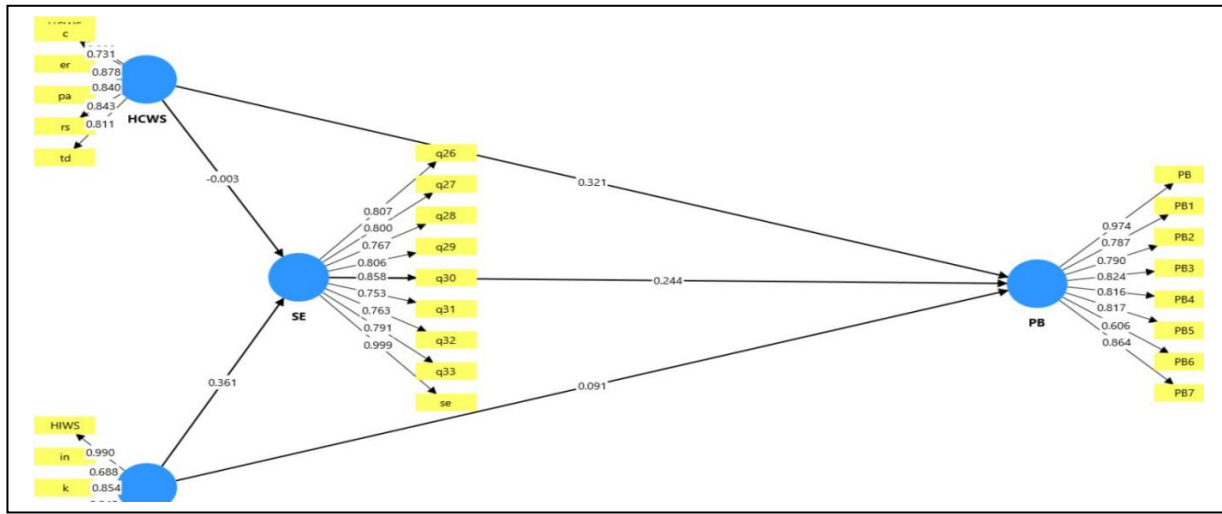
تأثير أنظمة العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية
دراسة تطبيقية في الجامعات والكليات الأهلية في البصرة

					1	.699*	.589**	.514*	.453*	.433*	.514*	.499*	R المكافآت
				1	.325*	.383*	.432**	.370*	.400*	.465*	.390*	.181*	IN المعلومات
			1	.441*	.551*	.633*	.602**	.569*	.512*	.522*	.470*	.412*	K المعرفة
		1	.607*	.624*	.650*	.679*	.651**	.685*	.613*	.643*	.609*	.542*	HIWS أنظمة العمل عالية المشاركة
	1	.328**	.374*	.330*	.176*	.226*	.246**	.222*	.241*	.259*	.172*	.127*	SE الكفاءة الذاتية
1	.341*	.404**	.379*	.377*	.258*	.318*	.429**	.335*	.364*	.419*	.339*	.310*	PB السلوك الاستباقي

جدول (5-3) مصفوفة الارتباط

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24

5-3: اختبار الفرضيات: استخدم الباحثان طريقة نمذجة المربعات الصغرى الجزئية والتي تقدر العلاقات بين مجموعات من المتغيرات المرصودة، والتي تمثل المتغيرات المفاهيمية في النماذج الإحصائية، واختبار الفرضيات (تقييم علاقات التأثير بين المتغيرات) من خلال اختبار النموذج الهيكلي (Hair et al., 2019:622) تم استعمال برنامج SmartPLS.4 لاختبارها. وفي الجدول (6-3) والشكل (1-3) تتضح نتائج اختبار الفرضيات.



شكل (1-3) نموذج PLS-SEM

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

جدول (6-3) اختبار الفرضيات

المسار	B	S.E	T values	P values	حالة الفرضية
انظمة العمل عالية الالتزام--<الكفاءة الذاتية	0.003	0.057	0.061	0.951	ترفض
انظمة العمل عالية المشاركة--<الكفاءة الذاتية	0.361	0.052	6.870	0.000	تقبل
الكفاءة الذاتية--<السلوك الاستباقي	0.244	0.030	8.114	0.000	تقبل
انظمة العمل عالية الالتزام--<السلوك الاستباقي	0.321	0.049	6.497	0.000	تقبل
انظمة العمل عالية المشاركة--<السلوك الاستباقي	0.091	0.017	5.232	0.000	تقبل
انظمة العمل عالية الالتزام--<الكفاءة الذاتية--<السلوك الاستباقي	0.001	0.044	2.073	0.038	تقبل
انظمة العمل عالية المشاركة--<الكفاءة الذاتية--<السلوك الاستباقي	0.088	0.017	5.232	0.000	تقبل

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

من خلال النتائج المدرجة في الجدول اعلاه يتضح قبول (6) فرضيات ورفض فرضية واحدة وكما موضح في الاتي :

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية لأنظمة العمل عالية الالتزام في الكفاءة الذاتية.
- 2- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لأنظمة العمل عالية المشاركة في الكفاءة الذاتية عند مستوى دلالة (P<0.05)
- 3- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية للكفاءة الذاتية في السلوك الاستباقي عند مستوى دلالة (P<0.05)
- 4- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لأنظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي عند مستوى دلالة (P<0.05)
- 5- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي عند مستوى دلالة (P<0.05)
- 6- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لأنظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية عند مستوى دلالة (P<0.05)
- 7- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية لأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي من خلال الكفاءة الذاتية عند مستوى دلالة (P<0.05)

4-الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

1-4:الاستنتاجات Conclusions

استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي تتضح النتائج الآتية:

- 1- رفض تأثير انظمة العمل عالية الالتزام في الكفاءة الذاتية ويمكن تبرير هذه النتيجة بأن الكفاءة الذاتية متعلقة بادراك الفرد لقدرته و ايمانه بقدرته على السيطرة وتحقيق النتائج، في حين ادراك الافراد لأنظمة العمل عالية الالتزام المطبقة في مكان العمل على انها نتاج هيكلية لمصلحة المنظمة مما يخلق نوعاً من التوجيه الخارجي الذي يقلل من الاستقلالية مما لا يعزز الكفاءة الذاتية.
- 2- قبول تأثير انظمة العمل عالية المشاركة في الكفاءة الذاتية وهذا يعني ان المشاركة تشجع مشاعر الافراد الايجابية وترفع من المعتقدات والايمان بالذات ، وتعمل على تحسين قدرات الافراد لمواجهة التحديات (Islam *et al.*,2024:582). فترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة (Visor,2020:9).
- 3- قبول تأثير الكفاءة الذاتية في السلوك الاستباقي وهذا يعني ان الأفراد الذين يعتقدون أنهم قادرون على الأداء هم من يستطيعون العمل بكفاءة مما يزيد من ايمانهم بقدرتهمفي الانخراط وتبني السلوك الاستباقي (Syamsudin *et al.*,2022:2).
- 4- قبول تأثير انظمة العمل عالية الالتزام في السلوك الاستباقي ويمكن تبرير ذلك علو فوق نظرية الحفاظ على الموارد بأن انظمة العمل عالية الالتزام توفر للإفراد موارد عمل فعالة، وهذا له تأثير إيجابي كبير عليهم فعندما يحصلون على الدعم تكون لديهم القدرة الأكبر على المبادرة وتحفيز السلوك الاستباقي (Chen and Wang, 2024:82).
- 5- قبول تأثير انظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي وهذا يعني كلما حصل تمكين واستقلالية للإفراد العاملين كلما انعكس ذلك في سلوكهم الاستباقي للمساهمة في نجاح المنظمة (Mehmood *et al.*,2023:1574).
- 6- قبول توسط الكفاءة الذاتية في العلاقة بين انظمة العمل عالية الالتزام والسلوك الاستباقي وهذه النتيجة تشابهت مع نتيجة دراسة (Shi and Cao,2022) بأن الكفاءة الذاتية كحالة تحفيزية معرفية للسلوك الاستباقي تؤدي دوراً وسيطاً لتأثير الانظمة العالية في السلوك الاستباقي لأنها تتعلق ايمان الافراد بقدراتهم وهذا المعتقد يمهّد الطريق لاتخاذ المبادرة وإدراك ان الانظمة مصممة لدعم الافراد واحتوائهم مما يحفزهم على الاستباقية.
- 7- قبول توسط الكفاءة الذاتية في العلاقة بين انظمة العمل عالية المشاركة والسلوك الاستباقي اذ إن الكفاءة الذاتية لا تُعد مجرد خاصية نفسية فردية، بل هي نتاج تفاعلي يتشكّل في رحم السياقات التنظيمية التي تتبنى أنظمة عمل عالية المشاركة. فحين يُمنح الأفراد فرصة المشاركة الفاعلة، ويُعاملون كعوامل فاعلة لا كعناصر مُستقبلة، تُستثار فيهم قدرة كامنة على إدراك الذات كمصدر للقدرة والتأثير. ومن هذا المنطلق، تظهر الكفاءة الذاتية كحلقة وصل معرفية وشعورية تُمكن الفرد من الانتقال من الوجود السلبي إلى السلوك الاستباقي.

2-4:التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، والتي تناولت تأثير أنظمة العمل عالية الالتزام وأنظمة العمل عالية المشاركة في السلوك الاستباقي، ودور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط، تضع الدراسة التوصيات الآتية:

1-مراجعة وتطوير محتوى أنظمة العمل عالية الالتزام: أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لأنظمة العمل عالية الالتزام في الكفاءة الذاتية، لذا توصي الدراسة بإعادة النظر في مكونات تلك الأنظمة، بما يشمل تضمين عناصر تدعم النمو المهني وتعزز الثقة بالذات، مثل التدريب الفردي، والتقييم البناء، وفرص الترقية والتطور الوظيفي.

2-تعزيز تطبيق أنظمة العمل عالية المشاركة: نظراً لما أظهرته النتائج من تأثير إيجابي لأنظمة العمل عالية المشاركة في كل من الكفاءة الذاتية والسلوك الاستباقي، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارية قائمة على المشاركة، من خلال تمكين الأفراد، وتوسيع صلاحياتهم، وتعزيز دورهم في عمليات اتخاذ القرار، بما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه العمل.

3- الاستثمار في تنمية الكفاءة الذاتية للأفراد: تؤكد النتائج الدور المحوري للكفاءة الذاتية بالتأثير في السلوك الاستباقي، فضلاً عن توسطها للعلاقة بين أنظمة العمل العالية والسلوك الاستباقي، لذلك توصي الدراسة بتفعيل برامج تدريبية تهدف إلى تطوير القدرات والمهارات الشخصية والمهنية، إلى جانب تعزيز ثقافة الثقة بالنفس ودعم المبادرات الفردية.

4-تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للسلوك الاستباقي: نظراً لأهمية السلوك الاستباقي في تحسين أداء الأفراد والمنظمات، توصي الدراسة ببناء بيئة عمل تتبنى ثقافة الإبداع والمبادرة، وتعمل على تحفيز الأفراد لاتخاذ قرارات مستقلة، وتحمل المسؤولية، ومكافأة السلوكيات الاستباقية بما يساهم في رفع مستويات الأداء العام.

5-دمج عناصر الالتزام والمشاركة ضمن سياسات العمل: تشير نتائج الدراسة إلى أن كلاً من أنظمة الالتزام والمشاركة لها تأثيرات إيجابية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في السلوك الاستباقي، وعليه توصي الدراسة بضرورة التكامل بين السياسات الإدارية التي تركز على الالتزام وتلك التي تركز على المشاركة، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من كلا النهجين.

1. المصادر

- 1- Abro, S., Chanar, Z. A., Sikandar, P., & Rahim, S. (2023). The power of commitment: How can high commitment work system build eesilience, combat stress and cynicism. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 17(1), 39-65.
- 2- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. J. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 29-51.
- 3- Akhtar, M. S., & Ali, H. (2023). Innovative work behavior: an association of leadership styles, job autonomy, and employee proactive behavior. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 190-211
- 4- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). The role of knowledge sharing in enhancing innovation: a comparative study of public and private higher education institutions in Iraq. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(1), 23-33.

- 5- Ali, M. (2021). Effect of high involvement work system on perceived employees development. *RADS Journal of Business Management*, 3(1),1-25.
- 6- Al-Tit, A. A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: The mediating contribution of leader-member and team-member exchange. *International Journal of Engineering Business Management*, 12,1–13 DOI: 10.1177/1847979020947236.
- 7- Awad, T. A., &Alhashemi, S. E. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(2), 134-156.
- 8- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- 9- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of personality and social psychology*, 41(3), 586-598
- 10- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3),29-45.
- 11- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- 12- Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., &Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579-588.
- 13- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., &Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422
- 14- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
- 15- Brace, N., Kemp, R., &Sneglar, R. (2006). *Spss for psychologists*, 3th ed, Palgrave Macuillan, UK.
- 16- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 122–136.
- 17- Castaneda, D. I., Ríos, M. F., & Durán, W. F. (2016). Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 372-386.

- 18- Chan, W. Y., Lau, S., Nie, Y., Lim, S., & Hogan, D. (2008). Organizational and personal predictors of teacher commitment: The mediating role of teacher efficacy and identification with school. *American educational research journal*, 45(3), 597-630.
- 19- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of applied psychology*, 99(4), 665-680.
- 20- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93
- 21- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- 22- Chen, S. L. (2018). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 384-401.
- 23- Chen, S., & Wang, J. F. (2024). The Influence of Employee-Perceived High-Commitment Work System on Employee Innovation Behavior in China. *The Journal of Behavioral Science*, 19(1), 81-94.
- 24- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- 25- Chiang, Y. H., Shih, H. A., & Hsu, C. C. (2014). High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, 67(4), 631-640.
- 26- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- 27- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of applied psychology*, 97(1), 194-200.
- 28- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 58-67.
- 29- Doellgast, V. (2008). Collective bargaining and high-involvement management in comparative perspective: Evidence from US and German call centers. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 47(2), 284-319.
- 30- Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee wellbeing in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782-798.

- 31- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
- 32- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2009). Workplace values and beliefs: an empirical study of ideology, high commitment management and unionisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1146-1171.
- 33- Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T. O. M., Snape, E. D., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic duty and employee outcomes: do high commitment human resource practices and work overload matter?. *Public Administration*, 92(4), 937-953
- 34- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, 7(1), 1-24.
- 35- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- 36- Hair Jr, J. F., & Sarstedt, M. (2019). Factors versus composites: Guidelines for choosing the right structural equation modeling method. *Project Management Journal*, 50(6), 619-624.
- 37- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010) . *Multivariate Data Analysis*, 7th ed, Pearson prentice Hall.
- 38- Heslin, P. A., & Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy. *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology*, SG Rogelberg, ed, 2, 705-708.
- 39- Hoffman, A. J. (2013). Enhancing self-efficacy for optimized patient outcomes through the theory of symptom self-management. *Cancer nursing*, 36(1), 16-26.
- 40- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2014). The effects of socioeconomic status and proactive personality on career decision self-efficacy. *The Career Development Quarterly*, 62(1), 29-43.
- 41- Husain, K. (2017). Impact of performance appraisal reactions on affective organizational commitment and work performance. *Journal of Economic Info*, 4(3), 1-6.
- 42- Islam, M. S., Amin, M., Feranita, F., & Winterton, J. (2024). Coming to work with an illness: the role of high-involvement work systems and individual competence on presenteeism. *Employee Relations: The International Journal*, 46(3), 566-584.
- 43- James, R. (2022). The role of newcomers' proactive behaviours on well-being, engagement and turnover intention. *International Journal of Business Excellence*, 27(3), 428-445.

- 44- Kang, S. W., & Kang, S. D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(10), 1719-1731.
- 45- Kantara, F. R., (2021). Perceptions of High Involvement Work Practices and Health-Related Well-being: The Moderating Effect of Proactive Personality and Self-efficacy. A master's thesis submitted to Tilburg university in fulfillment of the requirements for obtaining a master's degree in human resources
- 46- Karthikeyan, C. (2017). A Phenomenological Study on Prevailing High Involvement Work Practices for Organisation Success; A Leadership Perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 363-397.
- 47- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- 48- Kilroy, S., Fu, N., Bosak, J., Hayes, R., & Schaufeli, W. (2023). Reducing day-level emotional exhaustion: The complementary role of high involvement work systems and engaging leadership. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 846-867.
- 49- Kim, H., & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 91-113.
- 50- Kim, S., & Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- 51- Kim, S., & Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- 52- Kruse, S., & Lillie, T. (2000). Professional community: Facilitating organizational cultures in support of inclusion. *Disability Studies Quarterly*, 20(4), 1-13 Doi.org/10.18061/dsq.v20i4.264.
- 53- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers: Impacts on organizational commitment. *Management International Review*, 50, 57-80.
- 54- Lawler, E. J. (1992) Power processes in bargaining, *Sociological Quarterly*, 33(1), 17-34.
- 55- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American sociological review*, 89-108.
- 56- Li, M., Khan, H. S. U. D., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation onset: A moderated mediation model of high-involvement work practices and employees' innovative work behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 471-490.

- 57- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
- 58- Li, Y., Wang, M., Van Jaarsveld, D. D., Lee, G. K., & Ma, D. G. (2018). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61(5), 2000-2043.
- 59- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96.
- 60- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- 61- Mehmood, I. (2019). High-involvement Work Processes, Trust, and Employee Engagement: The Mediating Role of Perceptions of Organisational Justice and Politics, Doctoral dissertation submitted to the Auckland University of Technology (AUT) in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in HRM and Employment Relations
- 62- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Khan, A. N., & Kwan, H. K. (2023). The Nexus Between High-Involvement Work Practices and Employees' Proactive Behavior in Public Service Organizations: A Time-Lagged Moderated-Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1571-1586.
- 63- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
- 64- Mendelson, M. B., Turner, N., & Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: A test of competing models. *Personnel Review*, 40(1), 45-69.
- 65- Michael, J. (2022). *The philosophy and psychology of commitment* (p. 126). Taylor & Francis.
- 66- Milkovich, G. T., & Bloom, M. (1998). Rethinking international compensation. *Compensation & Benefits Review*, 30(1), 15-23.
- 67- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- 68- Mondore, S. P. (2002). Cognitive and motivational influences of high involvement work processes on employee morale, performance and turnover, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.
- 69- Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., & Barrett, K.C., (2004). *SPSS for Introductory Statistic , use and Interpretation*. 2th ed: Lawrence Erlbaun Associate, Inc.

- 70- Mostafa, A. M. S., Boon, C., Abouarghoub, W., & Cai, Z. (2023). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviant workplace behaviors: The moderating role of person-organization fit. *European Management Review*, 20(3), 410-424.
- 71- Mugizi, W., Nuwatuhaire, B., & Turyamureeba, S. (2019). Organisational structure and employee commitment of academic staff in a private university in Uganda. *Journal of Humanities and Social Science*, 24(4), 72-83.
- 72- Nidhi. (2015). A comparative study of Compensation & Benefits packages satisfaction of Indian public versus private banks employees. *IJAR*, 1(3), 117-128.
- 73- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447-469.
- 74- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- 75- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- 76- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-69.
- 77- Rahdar, A., Pourghaz, A., & Marziyeh, A. (2018). The Impact of Teaching Philosophy for Children on Critical Openness and Reflective Skepticism in Developing Critical Thinking and Self-Efficacy. *International Journal of Instruction*, 11(3), 539-556.
- 78- Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2015). High commitment compensation practices and employee turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 321-323.
- 79- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10, 57-76.
- 80- Schimansky, S. (2014). The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees. 3rd IBA Bachelor Thesis Conference Enschede, The Netherlands University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- 81- Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational psychology review*, 1, 173-208.
- 82- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1069-1092.

- 83- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). *Research Method For Business*, 5th ed, John Wiley and Sons Ltd
- 84-Shi, Y., & Cao, M. (2022). High Commitment Work System and Employee Proactive Behavior: The Mediating Roles of Self-Efficiency and Career Development Prospect. *Frontiers in Psychology*, 13, 802546.
- 85-Sing, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301. doi.org/10.1177/1038411104048170
- 86-Smith, M. K. (2018). High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208-226.
- 87-Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518-528.
- 88-Swanepoel, S., Botha, P., & Rose-Innes, R. (2015). Organizational behaviour: exploring the relationship between ethical climate, self-efficacy and hope. *Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1409-1419.
- 89-Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., Giyanto, B., Emur, A. P., & Zahar, M. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior?. *Heliyon*, 8(1),1-9.
- 90-Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., Giyanto, B., Emur, A. P., & Zahar, M. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior?. *Heliyon*, 8(1),1-9.
- 91-Tai, W. T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel review*, 35(1), 51-65.
- 92-Tianyan, X., Linsheng, X., Gangxin, Z., Jiacheng, L., Bi, C., & Dingji, C. (2018, December). The impacts of organizational socialization strategy and proactive behaviors on the adaption of newcomers. In 4th international conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2018) (pp. 317-324). Atlantis Press.
- 93-Vanhala, S., Von Bonsdorff, M. E., & Janhonen, M. (2009). Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being. In *IIRA world congress, conference proceedings*,1-8.
- 94-Verhoeven, M. M. (2019), The mediating effect of self-efficacy on the relationship between High-Involvement Work Systems and engagement. Thesis Submitted to Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University in Partial Fulfilment of the Requirement for the Master of Human Resource Management.
- 95-Visor, S.,(2015). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between High Involvement Work System (HIWS) and Engagement. A doctoral thesis submitted to a Tilburg university in fulfillment of the requirements for obtaining a doctorate degree in business administration.
- 96-Wahab, M. A., Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2021). Countering uncertainty: high-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 24-48.

- 97-Whittington, J. L., & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 14-24.
- 98-Wickramasinghe, V., & Gamage, A. (2011). High-involvement work practices, quality results, and the role of HR function: An exploratory study of manufacturing firms in Sri Lanka. *The TQM Journal*, 23(5), 516-530.
- 99-Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, 33(1), 53-77.
- 100-Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
- 101-Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
- 102-Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070-3095.
- 103-Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of management*, 43(4), 1025-1049.
- 104-Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31.
- 105-Ye, S., Xiao, Y., Wu, S., & Wu, L. (2021). Feeling trusted or feeling used? The relationship between perceived leader trust, reciprocation wariness, and proactive behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 1461-1472.
- 106-Zhang, J., Akhtar, M. N., Zhang, Y., & Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 811-827.
- 107-Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*, 8th ed. Mason, HO: Cengage Learning.