

تحليل مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية
في ضوء المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال)

إعداد

منى إبراهيم مصطفى حجاب
باحثة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

أ.م.د/ عبد الله عبد الله أحمد الطبال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

رئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانيه عبد المنعم شمعه

أستاذ إدارة الانتاج والعمليات

عميد كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الخامس - العدد الثاني

يونيو 2025

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

تحليل مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية"

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحيوية في العمل – التفاني في العمل- الاستغراق في العمل) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموغرافية ، وتم تحديد عينة مكونة من (407) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية بمحافظة القاهرة (بنك مصر – البنك الأهلي المصري – بنك القاهرة) ، وتم اختيار عينة طبقية تناسبية حسب حجم كل طبقة حيث أن كل بنك يمثل طبقة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية في العمل – التفاني في العمل- الاستغراق في العمل) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

كلمات مفتاحية:

الارتباط الوظيفي –الحيوية – التفاني- الاستغراق- المتغيرات الديموغرافية- البنوك التجارية المصرية.

Abstract:

The study aimed to determine the level of employee engagement in its three dimensions (work vitality - work dedication - work absorption) for employees in Egyptian commercial banks in light of demographic variables. A sample of (407) individuals was selected from employees of Egyptian commercial banks in Cairo Governorate (Bank of Egypt - Al-Bank). Al-Ahly of Egypt - Cairo Bank), A proportional stratified sample was chosen according to the size of each class, as each bank represents a class. The descriptive analytical approach was used, and the study found a high level of employee engagement in its dimensions (vitality at work - dedication to work - absorption in work) for employees in Egyptian commercial banks.

Key Words:

Employee Engagement – Vitality-Dedication-Absorption- Demographic variables- Egyptian commercial banks.

المقدمة:

يمثل المورد البشري الركيزة الأساسية للحصول على مؤشرات دولية متقدمة في كافة المجالات حيث يعتبر المورد الأساسي للتنافس والتقدم (صلاح الدين محمد، 2022)، وللمورد البشري أهمية كبيرة لذلك يوجد مؤشر لقياس التنمية البشرية وهو يعكس مدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي لذلك يجب الاهتمام بالمورد البشري (عباس، 2020)، يعد موضوع الارتباط الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يعكس هذا المفهوم حالة ايجابية في تحقيق العمل المرتبط بالوظيفة والتي يشعر بها العاملين من خلالها بالحيوية والتفاني والاستغراق عند القيام بمهام عملهم كما يساعد الارتباط الوظيفي في توفير بيئة عمل تشجيعية ومحفزة ندفع الموظف الى العمل والاهتمام بادائه الوظيفي داخل المنظمة (Zhang et al., 2014)، تحليل مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك وفقاً للمتغيرات الديموغرافية يحمل أهمية كبيرة نظراً لطبيعة هذا القطاع، التي تتسم بالتحديات والتنافسية العالية، كذلك رفع الكفاءة العامة لأداء البنوك وزيادة تنافسيتها، وفهم أعمق للعوامل المؤثرة على ارتباط الموظفين بوظائفهم.

أشار (Daoud, 2024) أنه في الآونة الأخيرة لوحظ تزايد معدل دوران العمل في العديد من البنوك التجارية المصرية، وهو ما يثير تساؤلات حول العوامل المؤثرة في ذلك مثل الرضا الوظيفي، الضغوط المهنية، الفرص الوظيفية ومن ناحية أخرى يعتبر الارتباط الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار الموظفين. فقد أظهرت دراسات متعددة أن الارتباط الوظيفي المرتفع يقلل من احتمالية دوران العمل ويعزز من استقرار الموظفين في المنظمات، شهد عام 2023 قيام 48% من الأفراد بتغيير وظائفهم، بينما سعى 46% منهم الى البحث على آفاق وظيفية جديدة، ويسلط المعدل الكبير لدوران الموظفين الضوء على أهمية فهم المنظمات للعوامل التي تعزز نية الموظفين للبقاء في العمل بالمنظمة (Monroe, 2023).

أولاً:- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمعدة من قبل الباحثين مما يساهم في التعرف على أبعاد وجوانب الدراسة الحالية والاستفادة من النتائج والتوصيات السابقة التي توصل اليها الباحثون في اطار موضوع الدراسة كما يلي:

أشارت دراسة (Arshad & Ming, 2024) إلى استكشاف العلاقة الديناميكية بين الارتباط الوظيفي وأداء الموظفين في مجال تنمية الموارد البشرية، ويعتبر الارتباط الوظيفي مفهوماً متعدد الأوجه يشمل أبعاداً مختلفة للعلاقة بين الموظفين ومؤسساتهم، ويعكس الارتباط الوظيفي في جوهره مدى ارتباط الموظفين عاطفياً بعملهم، والتزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، حدد الباحثون ثلاثة أبعاد رئيسية تميز الارتباط الوظيفي (النشاط، والتفاني، والاستيعاب). ويؤكد آخرون على أهمية النظر في الجوانب المعرفية والعاطفية والسلوكية عند دراسة الارتباط الوظيفي ومن خلال توضيح الأسس المفاهيمية والأدلة التجريبية والآثار الإدارية لهذه العلاقة، فإن هذا البحث يطمح إلى المساهمة في فهم أعمق لكيفية قيام المنظمات بتسخير قوة الارتباط الوظيفي لتزدهر في مشهد أعمال ديناميكي وتنافسي بشكل متزايد.

اهتمت دراسة (Adhanissa & Saragih, 2024) بفحص الدور المعتدل للجيل في تأثير التقدير، وبيئة العمل، والارتباط الوظيفي على نية البقاء. تبحث هذه الدراسة أيضاً في التأثير الوسيط للارتباط بأبعاده (نشاط – تفاني – استيعاب) بين المتغيرات. وتم جمع 200 رد من العمال الإندونيسيين، توصلت الدراسة الى أن التقدير والارتباط الوظيفي يؤثر بشكل كبير على نية البقاء، في حين أن بيئة العمل لا تؤثر على ذلك. تؤثر بيئة العمل على النية من خلال الارتباط الوظيفي، أما التقدير فيؤثر عليها بشكل مباشر دون وساطة. الجيل يخفف فقط من آثار الارتباط على نية البقاء.

بينت دراسة (العجمي وآخرون، 2023) التعرف على مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين بشركات البترول الكويتية، كما هدف إلى قياس وتحليل أثر الارتباط بالعمل على السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية، وقد توصلت البحث إلى عدد من النتائج والتي منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد الارتباط بالعمل المتمثلة في (الانهماك، التفاني، الحيوية) وتدعيم السلوك الابتكاري بشركة البترول الكويتية.

اهتمت دراسة (Sepahvand & Bagherzadeh,2021) بمعرفة التأثير الوسيط للارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية و التفاني و النشاط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والاحتفاظ بالعاملين وتم تطبيق هذه الدراسة على المديرين والعاملين في الوظائف الاستراتيجية في مؤسسة جيلان للتدريب الفني والمهني بإيران، خلصت الدراسة الى وجود تأثير وسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والاحتفاظ بالعاملين.

أوضحت دراسة (مصطفى، 2019) تحليل الدور المعدل للخصائص الديموجرافية في التأثير المتبادل للصراع بين العمل والأسرة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة بني سويف ، وتوصلت الدراسة الى أن صراع العمل مع الأسرة كمتغير مستقل له تأثير سلبي على الارتباط الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (الحيوية- التفاني- الانغماس في العمل) ، وأن العوامل الديموجرافية للعاملين من المتوقع أن تعدل من طبيعة هذا التأثير. استهدفت دراسة (خليفة، 2017) بيان العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والتي تضمنت (شفافية المعلومات- شفافية اللوائح والتشريعات - شفافية القرارات - شفافية تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة وبين الارتباط الوظيفي كمتغير تابع في البنوك التجارية بمحافظة اسيوط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين عناصر الشفافية الإدارية الأربعة وبين درجة الارتباط الوظيفي بأبعاده(الحماس - التفاني- الانهماك).

-التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

1- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تحديد مفهوم الارتباط الوظيفي وأهميته وكيفية تحقيقه، ركزت بعض الدراسات على متغير ديموغرافي واحد أو اثنين مما ترك فجوة بحثية في فهم التفاعل بين هذه المتغيرات وتأثيرها المشترك على الارتباط الوظيفي.

2- قلة الأبحاث التي تربط بين العوامل الديموجرافية ومستوى ارتباط الموظفين بالوظيفة ، حيث ركزت الدراسات السابقة على الجوانب التنظيمية أو بيئة العمل دون ربطها بالعوامل الشخصية للموظفين، هذه الفجوة تشكل فرصة بحثية لتحليل احصائي دقيق يوضح مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين بناءً على المتغيرات الديموجرافية.

3- تناولت الدراسات السابقة الارتباط الوظيفي في مجالات مختلفة إلا أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ضمن السياق المصرفي وخاصة البنوك التجارية المصرية، مما يخلق الحاجة لدراسة حديثة تسلط الضوء على واقع البنوك التجارية المصرية ومدى تأثير المتغيرات الديموجرافية على العاملين فيها.

4- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق ، يتضح ذلك من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث ، حيث ساهمت الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وتكوين الإطار النظري للدراسة ، وتوضيح المفاهيم الرئيسية والأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

إن الفجوة البحثية التي استندت إليها هذه الدراسة الحالية تمثلت في عدم سعي أى دراسة من الدراسات السابقة لفحص مستوى الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل - التفاني في العمل- الاستغراق في العمل) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموجرافية بشكل خاص حيث تبين وجود قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

إن نجاح وتقدم قطاع البنوك في مصر يتطلب الإهتمام بالعنصر البشري والذي يمثل راس المال البشري الحقيقي لأي مؤسسة بما يمتلكه من خبرات ومهارات ، معارف يمثل قيمة حقيقية، ويتطلب من إدارة البنوك التعامل والتكيف مع التطورات المعقدة والسريعة التي طرأت في العالم ، والانفتاح التجاري والاقتصادي بين الدول ، والمنافسة الشديدة بين البنوك على المستوى المحلي والعالمي بما يفرض عليها تعزيز قدرتها التنظيمية على نحو يوفر لها البقاء والنمو في البيئة المحيطة بها(Gauthier & Zhang,2020)، كما أظهرت الأرقام خسائر ناجمة عن عدم الارتباط الوظيفي تقدر بمبلغ يتراوح ما بين 243 مليار دولار سنوياً بسبب الانخفاض (المعايطة والحموري، 2013)، وتبين ذلك بوضوح في دراسة (شليبي، 2024) التي تؤكد على أن الرضا الوظيفي للعاملين يمكنه أن يؤثر على بقاء واستدامة الموارد البشرية بالبنوك المصرية بنسبة 62% وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يلعب دور هام في الاحتفاظ بالعاملين وتقليل التحول والاستقالة وزيادة الانتاجية والمشاركة وتحسين الارتباط الوظيفي.

أكد (Daoud,2024) إن الاحتفاظ بالموظفين هو أحد أهم الأمور ومن التحديات التي تواجه نجاح القطاع المصرفي، مواجهة أزمة دوران العمالة، حيث يعاني القطاع المصرفي من رحيل الموظفين المهرة عن وظائفهم مما يؤدي إلى إنفاق المزيد من الأموال في تدريب الموظفين الجدد، بالإضافة إلى هجرة الموظفين المهرة وغيابهم المستمر عن العمل، حيث قد يفقد هذا القطاع المصرفي قدرته التنافسية ويصبح أكثر عرضة للخطر مقارنة بالقطاعات الأخرى. في ضوء ما سبق تظهر أهمية دراسة مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحيوية في العمل – التفاني في العمل- الاستغراق في العمل) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي :- ما مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحيوية في العمل – التفاني في العمل- الاستغراق في العمل) لدى للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموغرافية؟

- ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات الفرعية التالية :
- هل يوجد فرق في مستوى الارتباط الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية؟
 - كيف تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الارتباط الوظيفي؟
 - كيف يمكن للبنوك تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي بناءً على نتائج الدراسة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهمية من خلال الإسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي يقدمها البحث كما يلي:

1-الأهمية العلمية :-

- تتناول الدراسة الحالية موضوع حيوي يعد من أهم الموضوعات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر نظراً للدور الحيوي الذي يمكن ان يلعبه الارتباط الوظيفي في زيادة ولاء العاملين والتشجيع على المناقشات المفتوحة والإبداع والابتكار في العمل.
- تعتبر هذه الدراسة استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بالدراسات السلوكية المؤثرة على علاقة الأفراد بمنظماتهم ومن بينها الارتباط الوظيفي.
- تعد الدراسة ذات أهمية علمية كبيرة بالنسبة للبنوك التجارية المصرية من خلال تعزيز الارتباط الوظيفي، وتحسين استقرار موظفيها وتقليل تكاليف دوران العمل ، زيادة الكفاءة والانتاجية والمساهمة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المصرية.

2- الأهمية العملية:-

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة وهو قطاع البنوك الذي يعتمد اعتماداً كلياً على العنصر البشري في أداء خدماته.
- التوجه العام للدولة هو تطوير المؤسسات المالية وخاصة البنوك وذلك لأنه قطاع استراتيجي هام ، فقطاع البنوك له بعد اقتصادي واجتماعي وبيئي ودور هام في تنمية الاقتصاد القومي حيث بلغ إجمالي أصول القطاع المصرفي (3,871247) تريليون جنيه في عام 2021(شاذلي، 2022).
- تحسين ارتباط الموظفين يقلل من الحاجة لتوظيف موظفين جدد مما يقلل من التكاليف التشغيلية، ويعزز من مكانة البنك التنافسية، بيئة العمل الايجابية المرتبطة بمستوى عال من الارتباط الوظيفي تجعل البنك وجهة مفضلة للعملاء والشركاء على حد سواء.
- أشار (Albrecht, 2012) أن العديد من الدراسات أظهرت أن العاملين المرتبطين بوظائفهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف البنك، مما يساهم في زيادة الإنتاجية، يبذلون جهداً أكبر في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. الارتباط الوظيفي لا يؤثر فقط على إنتاجية الأفراد، ولكن يساهم أيضاً في تحسين الأداء العام للمؤسسة ككل.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة أساسية إلى تحليل مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة، ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية بيانها كالتالي :

- 1- الكشف عن مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية محل التطبيق.

- 2- التعرف على الفروق بين اجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل التطبيق وفقاً للمتغيرات الديموجرافية وذلك لفحص كيفية تأثير الخصائص الشخصية والاجتماعية والمهنية للعاملين على مدى ارتباطهم بوظائفهم وكيفية تخصيص السياسات والاستراتيجيات بما يتناسب مع احتياجات كل فئة.
- 3- التوصل الى بعض النتائج التي قد تساعد على زيادة مستوى ارتباط العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل التطبيق أمر بالغ الأهمية لعدة اسباب تتعلق بتحقيق الاستقرار الداخلي وتحسين الأداء وتقليل التكاليف المتعلقة بدوران العمل ، - فهم العوامل التي تساهم في زيادة ارتباط الموظفين يمكن أن يساعد إدارة البنوك على اتخاذ خطوات مدروسة لتحسين بيئة العمل والارتباط الوظيفي وبالتالي تحسين النتائج المالية للبنك.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات تمكن البنوك محل التطبيق الاستفادة منها في تطوير سياستها الإدارية.

خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: هناك اختلاف معنوي بين متوسط اتجاه العاملين نحو الارتباط الوظيفي وبين المتوسط النظري (3).

الفرض الرئيسي الثاني: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة في ضوء المتغيرات الديموجرافية ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

1- **الفرض الفرعي الأول:** توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب النوع.

2- **الفرض الفرعي الثاني:** توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب العمر.

3- **الفرض الفرعي الثالث:** توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب المستوى التعليمي.

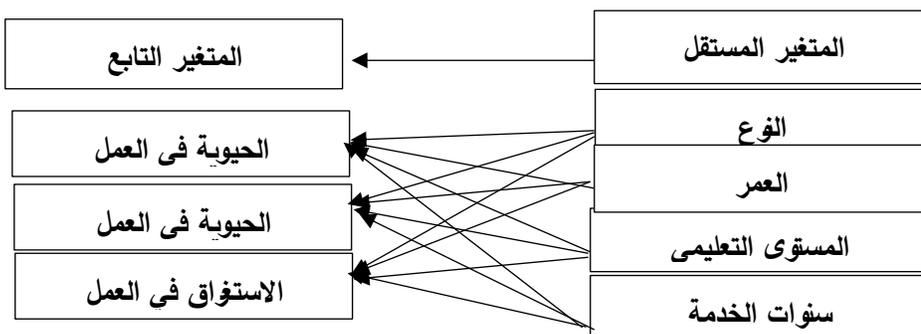
4- **الفرض الفرعي الرابع:** توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سادساً: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

المتغير المستقل: النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخدمة.
المتغير التابع : الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحيوية- التفاني - الاستغراق).

سابعاً: نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

ثامناً: حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة في التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الحيوية-التفاني-الاستغراق) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموغرافية.
- 2- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية المصرية داخل نطاق القاهرة الكبرى وهم (البنك الاهلي المصري- بنك مصر - بنك القاهرة) ويعود سبب تحديد محافظة القاهرة كمجتمع دراسة كونها العاصمة ويتركز بها اكبر عدد من فروع البنوك الحكومية ، وذلك لأن الاعتماد على قطاع تطبيقي واحد ذو بيانات متجانسة يعطي نتائج مقبولة يمكن تعميمها.
- 3- **الحدود الزمنية:** تتناول الدراسة تحليل مستوى الارتباط الوظيفي بإبعاده الثلاثة (الحيوية- التفاني - الاستغراق) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية وتم تجميع البيانات وتوزيع الاستقصاء في أكتوبر 2023.
- 4- **الحدود البشرية:** تتمثل في العاملين بالبنوك التجارية المصرية بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (مدير – نائب مدير- مدير إدارة – رئيس قسم – موظف).

تاسعاً: خطة الدراسة:

تم تقسيمه إلى محورين اساسيين هما:

- 1-المحور الأول: الإطار النظري للدراسة.
 - 2-المحور الثاني: الجانب الميداني للدراسة.
- #### المحور الأول : الإطار النظري للدراسة.

1- مفهوم الارتباط الوظيفي:

ظهر مصطلح (الارتباط الوظيفي) من قبل Khan وذلك في عام 1990 وعرفه بأنه تسخير الأفراد أنفسهم للعمل ، والتعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية(Houle et al., 2022) . عرفه (العجري وآخرون ، 2022) بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يعكس العلاقة الإيجابية بين الموظف ومنظمته ، حيث ترتفع مستويات الطاقة والمرونة الذهنية للعامل ، بالإضافة الى شعوره بالحماس والإلهام والفخر والتحدي ، وانخراطه في العمل بسعادة وبشكل يصعب معه فصل ذاته عن العمل، كما عرفه (Tensay & Singh, 2020) بأنه حالة ايجابية تعكس مدى ارتباط الفرد وحيه الشديد لوظيفته ، حيث تعد وظيفته ذات بعد محوري وهام في حياته وفي تقديره لذاته. تعرف الباحثة الارتباط الوظيفي :- بأنه حالة ايجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأنه جزء من المنظمة ويرتبط بالمنظمة نفسياً وجسدياً.

2-أبعاد الارتباط الوظيفي:

ستعتمد الباحثة تعريف ومقياس (Schaufeli, 2002) و (Els et al., 2016) حيث أنه اكثر المقاييس انتشاراً واستخداماً وذلك لإرتفاع درجة الثبات ، ويشمل المقياس الأبعاد التالية كما عرفها (Abarantyne et al., 2019) :

- 1-الحيوية أو الحماس في العمل:- يشير الى امتلاك العاملين لمستوى عال من الطاقة والحيوية والنشاط أثناء قيامهم بوظائفهم ولديهم القدرة على التحمل والمثابرة عند مواجهة صعوبات ومشاكل العمل.
- 2-التفاني أو الاهتمام بالدور:- يشير الى الشعور بالحماس تجاه العمل والانغماس فيه والفخر أثناء القيام به لأنه عمل ملهم ويمثل نوع من التحدي .
- 3-الاستغراق في العمل:-يشير الى الشعور بالتركيز الكامل في العمل وانخراط الموظف في عمله بسعادة حيث يمر وقت العمل بسرعة كما يشعر الفرد بصعوبة فصل نفسه عن العمل أو الابتعاد عنه.

3- أهمية الارتباط الوظيفي:

تزداد أهمية الارتباط الوظيفي نظراً لتأثيره الإيجابي على كل من الموظفين والمنظمة ويرى (Noerchayo et al., 2021) أن الارتباط الوظيفي يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين الحالة النفسية والجسدية والعقلية ، أما (Jung et al., 2021) يرى انه يقلل من معدل دوران وترك العمل والاحترق الوظيفي.

4- مستوى الارتباط الوظيفي في ضوء المتغيرات الديموغرافية:

الارتباط الوظيفي هو مفهوم يشير إلى مدى التزام الموظف وارتباطه بمكان عمله وتأثير ذلك على أدائه ونتاجيته. تلعب المتغيرات الديموغرافية دوراً مهماً في تشكيل هذا الارتباط، حيث تؤثر الخصائص الشخصية والاجتماعية على مستوى الرضا والانخراط في العمل، لذلك يجب على المؤسسات فهم هذه العوامل وتصميم سياسات ملائمة لتحفيز جميع الموظفين لتحسين مستوى الارتباط الوظيفي.

5- البنوك التجارية المصرية:

يعد القطاع المصرفي أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثيراً للتطورات الاقتصادية العالمية وتركز الدراسة الحالية على قطاع هام في الدولة الا وهو قطاع البنوك لما له من دور هام في تنمية الإقتصاد القومي وتعزيز الناتج المحلي ، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري تعتبر البنوك المصرية بمثابة أحد أهم المؤسسات العاملة في مصر والتي تشارك في تنمية الموارد المتخصصة للتنمية والاستثمار، مما يهدف للتركيز عليها ومحاولة الدراسة عن طرق وأدوات تساعد في زيادة كفاءة الأداء بشكل عام ، البنوك التجارية المصرية تتعرض لمنافسة شديدة من قبل البنوك العالمية متعددة الجنسيات مما أدى إلى زيادة الحاجة لتطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية لمواجهة المنافسة، وهذا التطوير بتحقيق بشكل رئيسي من خلال إدارة جيدة لديها ثقة بالعاملين وعاملين مرتبطين بمنظمتهم (SHAH,2019).

المحور الثاني: الجانب الميداني للدراسة:

1- أسلوب الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة ووفقاً لهذا المنهج يتم وصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات عنها وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة بهدف التوصل الى تعميمات ذات معنى ، وأهم ما يتميز به المنهج الوصفي هو محاولته لفهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات عن طريق أسلوب الاستقصاء، وتم تفرغ وتحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة (البنك الأهلي المصري-بنك مصر- بنك القاهرة) والبالغ عددهم (57688) وفقاً للتقرير السنوي للقوائم المالية المستقلة عن الفترة المنتهية في 2023/9/30 المتاح على المواقع الالكترونية ، تم اختيار عينة طبقية تناسبية حسب حجم كل طبقة حيث كل بنك يمثل طبقة، يوضح جدول رقم (1) عدد العاملين بكل بنك ونسبة العاملين بكل بنك.

جدول رقم (1) عدد ونسبة وحجم عينة العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة

م	البنك	عدد العاملين	نسبة العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة
1	البنك الأهلي المصري	26393	46%	176
2	بنك مصر	22573	39%	149
3	بنك القاهرة	8722	15%	57
	الإجمالي	57688	100%	382

المصدر: من إعداد الباحثة بعد الاطلاع على التقرير السنوي للقوائم المالية المستقلة المتاحة على المواقع الالكترونية عن الفترة المنتهية في 2023/9/30.

تم حساب حجم العينة بالاعتماد على معادلة (محمد وحامد، 2021) التالية:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{Z_{\alpha/2}} + \frac{P(1-P)}{N}} = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{57688}} = 382$$

وبالتالي فإن أقل حجم عينة هو 382 مفردة، وقد اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وحجم العينة على أسلوب قائمة الاستقصاء، تم توزيع رابط الاستقصاء والذي تم تصميمه من خلال (Google Drive) على عينة الدراسة، وقد تم فحص هذه الإستمارات الواردة كل إستمارة على حده لتحديد مدى صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم إستبعاد الإستمارات الغير صالحة، وتم الحصول على (420) إستمارة إستقصاء وذلك لأن التوزيع كان إلكترونياً مما أدى إلى زيادة عدد الاستمارات المجمعة ويساعد ذلك على رفع درجة تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر تحسباً لوجود استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي ، كذلك اعطاء نتائج جيدة ، ويوضح جدول رقم (2) الاستثمارات التي أجري عليها التحليل:

جدول رقم (2) الإستثمارات التي أجري عليها التحليل

بيان	الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات المستبعدة	الإستثمارات التي أجري عليها التحليل
العدد	420	13	407
النسبة	%100	%3.1	%96.9

المصدر : من إعداد الباحثة

3- مصادر جمع البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالرجوع الى الأدب النظري المرتبط بموضوع

الدراسة ، وصياغة الاستبانة بهدف الاجابة عن اسئلة الدراسة، وتم استخدام مصدرين لجمع البيانات وهما:

- مصادر البيانات الثانوية: تتضمن مصادر البيانات الثانوية الدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية المتخصصة ذات الصلة بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية ،المواقع الالكترونية للبنوك.
- مصادر البيانات الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستقصاء المصمم من قبل الباحثة وذلك كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) بناء مقاييس الدراسة

الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس
أبعاد الارتباط الوظيفي	الحيوية	5	(Yıldız et al.,2017)
	التفاني	5	(العجري وآخرون،2022)
	الاستغراق	5	(Fadhilaini et al.,2021) (اسماعيل و سعد،2022)

المصدر: من إعداد الباحثة

4- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

قامت الباحثة بتفريغ الردود على الأسئلة بجدول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصاراً باسم (SPSS/PC+, V.28) وأيضاً باستخدام برنامج (AMOS, V.25) ، وقد استعانت الباحثة بالأساليب التالية:

- معامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.

تحليل مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية"

- إختبار (T-Test) لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضى (3) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
- الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation وكذلك الجداول التكرارية والنسب المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة.
- اختبار مان ويتنى Mann-Whitney Test لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الثنائية.
- اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الاكثر من فئتين.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة:-

قامت الباحثة بتوزيع البيانات التى حصلت عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية المناظرة لها كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (4): التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع.

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	232	57
انثى	175	43
Total	407	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائى للبيانات SPSS.

جدول رقم (5): التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	80	19.7
30 سنة الي أقل من 40 سنة	136	33.4
40 سنة الي أقل من 50 سنة	116	28.5
50 سنة فأكثر	75	18.4
Total	407	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائى للبيانات SPSS.

جدول رقم (6): التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دكتوراه	106	26
ماجستير	51	12.5
دبلوم دراسات عليا	30	7.4
بكالوريوس	220	54.1
Total	407	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائى للبيانات SPSS.

جدول رقم (7): التحليل الوصفي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	58	14.3
5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات	76	18.7
10 سنوات إلي أقل من 15 سنوات	90	22.1

45.0	183	15 سنة فأكثر
100.0	407	Total

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

6- معاملات الصدق والثبات:

وفيما يلي نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبارات الصدق ونتائج اختبارات الثبات، كما في الجدول التالي:
جدول رقم (8): نتائج معاملات التحميل ونتائج اختبار الصدق ونتائج اختبارات الثبات لابعاد الارتباط الوظيفي.

الصدق التقاربي (AVE)	الموثوقية القصوى (MarR(H))	الثبات المركب (CR)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	كود الفقرة (Item) (Code)	معاملات التحميل المعيارية (Loadings)	المتغير (Variable)
0.996	0.955	0.984	.352	Y 11	.998	الحيوية
			.613	Y 12		
			.697	Y 13		
			.694	Y 14		
			.597	Y 15		
			.712	Y 21	1.051	التفاني
			.568	Y 22		
			.651	Y 23		
			.597	Y 24		
			.524	Y 25		
			.597	Y 31	.874	الاستغراق
			.651	Y 32		
			.568	Y 33		
			.712	Y 34		
			.953	Y 35		

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة لثبات المؤشر او المقياس يشير الى ان المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها، كما نلاحظ ان المتغير التابع الارتباط الوظيفي اعلى بعد تشبع به او تأثر به هو بعد (التفاني) ، ثم بعد (الحيوية) ، واخيرا بعد (الاستغراق) بالاضافة الى ان قيمة معامل الثبات المركب (CR) بلغت (0.984) وهي نسبة مقبولة، حيث جاءت اكبر من (0.70)، قيمة الموثوقية القصوى (MarR(H)) بلغت (0.996) وهي اكبر من معامل الثبات المركب، كما ان قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) بلغت (0.955) وهي نسبة مقبولة حيث جاءت اكبر من (0.50)، وبالتالي فإن النموذج المقترح للمتغير التابع الارتباط الوظيفي موثوق وصالح.

7- اختبار الفروض:

- الفرض الرئيسي الاول: هناك اختلاف معنوي بين متوسط اتجاه العاملين نحو الارتباط الوظيفي وبين المتوسط النظري (3).

تحليل مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية في ضوء المتغيرات الديموغرافية "دراسة ميدانية"

ولدراسة هذا الفرض قامت الباحثة بإيجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، التفاني، الاستغراق) وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وإختبار " T-Test "، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9): الأحصاءات الوصفية لعبارة أبعاد الارتباط الوظيفي.

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	إختبار T-Test	مستوى المعنوية
	بعد الحيوية	4.048	.641	.158	32.949	.000
	بعد التفاني	4.068	.606	.148	35.517	.000
	بعد الاستغراق	3.917	.653	.166	28.303	.000
	الارتباط الوظيفي	4.011	.564	.140	36.139	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذه الأبعاد (الحيوية، التفاني، الاستغراق)، وتحليل المتوسط العام للأبعاد الفرعية للارتباط الوظيفي حسب إجابات مفردات عينة الدراسة نجد أن جاء في المرتبة الأولى بعد (التفاني) ، جاء في المرتبة الثانية بعد (الحيوية) ، جاء في المرتبة الثالثة بعد (الاستغراق)، إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي حيث أنه كلما قل معامل الإختلاف كان ذلك أفضل.

- كما يلاحظ من إختبار (T-test) أن قيمته الجدولية جاءت موجبة لجميع العبارات مما يؤكد على أن متوسط هذه العبارات اكبر من الوسط الافتراضي (Test Value = 3)، وايضا مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.01) مما يؤكد على موافقة أغلبية مفردات العينة على تلك العبارات، كما ان متوسط الارتباط الوظيفي بصفة عامة بلغ (4.011) وهو اكبر من الوسط الافتراضي مما يدل علي موافقة عينة الدراسة علي أبعاد وعبارات هذا المتغير وعليه فإنه توجد اتجاهات ايجابية ومرتفعة للعاملين في البنوك محل الدراسة تجاه الارتباط الوظيفي ، ولا يوجد اختلاف معنوي بين متوسط اتجاه العاملين نحو الارتباط الوظيفي وبين المتوسط النظري (3).

● **الفرض الرئيسي الثاني:** توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

1- الفرض الفرعي الأول: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب النوع، ودراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ مان وتني وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب النوع.

البعد	النوع	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية
الحيوية	ذكر	232	213.11	18186	0.07
	انثي	175	191.92		
التفاني	ذكر	232	222.58	15989	0.00
	انثي	175	179.36		
الاستغراق	ذكر	232	210.87	18706	0.17
	انثي	175	194.89		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي للبيانات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

مستوى المعنوية لبعد التفاني اقل من 5% وهذا يدل على إختلافات المستقضي منهم فى الاجابة حسب النوع. ما عدا بعد (الحيوية، الاستغراق) مستوى المعنوية جاء أكبر من 5% مما يدل على لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى اجابات بعض المستقضي منهم فى الاجابة على هذه الابعاد حسب النوع. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لبعد التفاني أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى اجابات المستقضي منهم حسب النوع، ما عدا بعد (الحيوية، الاستغراق) نرفض الفرض اى لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى اجابات بعض المستقضي منهم لهذه الابعاد حسب النوع.

2- الفرض الفرعي الثاني: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب العمر، ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب العمر.

البعد	العمر	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
الحيوية	أقل من 30 سنة	80	178.60	19.48	.000
	30 إلى أقل من 40	136	188.85		
	40 إلى أقل من 50	116	207.34		
	50 فأكثر	75	253.39		
التفاني	أقل من 30 سنة	80	160.64	32.25	.000
	30 إلى أقل من 40	136	202.13		
	40 إلى أقل من 50	116	196.31		
	50 فأكثر	75	265.53		
الاستغراق	أقل من 30 سنة	80	158.03	37.44	.000
	30 إلى أقل من 40	136	198.39		
	40 إلى أقل من 50	116	198.92		
	50 فأكثر	75	271.07		

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي: مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على إختلاف المستقضي منهم فى الاجابة على جميع الأبعاد حسب العمر. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى اجابات المستقضي منهم لجميع الأبعاد حسب العمر.

3- الفرض الفرعي الثالث: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب المستوي التعليمي ولدراسة هذا الفرض تم إستخدام تحليل التباين لـ كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

مستوى المعنوية	قيمة كروسكال ويلز	متوسط الرتب	حجم العينة	المستوى التعليمي	البعد
.000	23.86	226.77	106	دكتوراه	الحيوية
		259.48	51	دراسات عليا	
		170.58	30	بكالوريوس	
		184.73	220	دبلوم	
.000	16.64	235.96	106	دكتوراه	التفاني
		228.66	51	دراسات عليا	
		177.30	30	بكالوريوس	
		186.53	220	دبلوم	
.000	19.80	218.35	106	دكتوراه	الاستغراق
		240.22	51	دراسات عليا	
		254.07	30	بكالوريوس	
		181.86	220	دبلوم	

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي: مستوى المعنوية لجميع الأبعاد اقل من 5% وهذا يدل على إختلاف المستقضي منهم فى الاجابة على جميع الأبعاد حسب المستوي العلمي. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى اجابات المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب المستوي التعليمي.

4- الفرض الفرعي الرابع: توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب سنوات الخدمة ولدراسة هذا الفرض تم إستخدام تحليل التباين لـ كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب سنوات الخدمة.

مستوى المعنوية	قيمة كروسكال ويلز	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخدمة	البعد
.000	23.59	213.78	58	اقل من 5 سنوات	الحيوية
		173.55	76	من 5 الي اقل من 10 سنوات	
		168.46	90	من 10 الي اقل من 15 سنة	
		231.03	183	من 15 سنة فأكثر	

.010	11.10	188.82	58	أقل من 5 سنوات	التفاني
		172.73	76	من 5 الي أقل من 10 سنوات	
		202.17	90	من 10 الي أقل من 15 سنة	
		222.70	183	من 15 سنة فأكثر	
.000	30.96	174.65	58	أقل من 5 سنوات	الاستغراق
		158.13	76	من 5 الي أقل من 10 سنوات	
		193.57	90	من 10 الي أقل من 15 سنة	
		237.48	183	من 15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي: مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أقل من 5% وهذا يدل على إختلاف المستقضي منهم في الاجابة على جميع الأبعاد حسب سنوات الخبرة الوظيفية، وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات المستقضي منهم لجميع الأبعاد حسب سنوات الخدمة.

عاشراً: النتائج والتوصيات:

• النتائج

1- أثبتت الدراسة أن مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة مرتفع ، وقد جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب التالي (التفاني – الحيوية – الاستغراق) ، ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الارتباط لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة إلى وجود بيئة عمل إيجابية محفزة ، مشاركة العاملين في إبداء الآراء وحرية التعبير مما يجعلهم يشعرون بانهم جزء من هذه المنظمة.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب النوع لبعده (التفاني) وقد يعود ذلك إلى الفروق الثقافية والاجتماعية والبيولوجية ، التوقعات المهنية بين الجنسين ، اختلاف الأولويات والمسئوليات ، كما أشارت النتائج بأنه لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب النوع لبعدي (الحوية ، الاستغراق) ويرجع ذلك إلى تساوي مهام وساعات العمل بين الجنسين وأن العمل يتم في نفس الظروف المهنية كما أن الحيوية والاستغراق بعدان مرتبطان بالطاقة والاندماج في العمل لذلك يعتمدان أكثر على شخصية الفرد وطبيعة عمله وليس على جنسه.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب العمر، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه الموظفون في أعمار مختلفة لديهم احتياجات وتوقعات مختلفة تجاه وظائفهم مما ينعكس على مستوى ارتباطهم الوظيفي.

4- أكدت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب المستوي التعليمي ، ويشير ذلك على وجود علاقة مباشرة بين مستوى التعليم ومدى ارتباط الفرد بوظيفته وتختلف هذه العلاقة بناءً على توقعات الأفراد ، نوع الوظائف التي يشغلونها ، ومستوى الرضا الذي يحققونه.

5- أوضحت نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب سنوات الخدمة ، ويعود ذلك إلى أن مدة بقاء الموظف في العمل تؤثر بشكل واضح على ارتباطه بوظيفته أي أن الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة مختلفة يظهرون مستويات متباينة من الارتباط الوظيفي، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Adhanissa&Saragih(2024) ، عباس(2017)، دراسة مصطفى(2019) التي توصلت إلى أن درجة الارتباط الوظيفي مرتفعة و تختلف مع دراسة المغربي(2012) التي توصلت إلى أن الارتباط الوظيفي منخفض أما دراسة الزهراني (2020) ، (Bagherzadeh.& Sepahvand(2021) توصلت إلى أن الارتباط الوظيفي متوسط.

• التوصيات:

خطة تنفيذ التوصيات:

اعتماداً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها تم صياغة التوصيات في صورة خطة عمل يتم من خلالها توضيح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية التنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ والمدة الزمنية لتلك الخطة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (14) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدي الزمني
1	أثبتت الدراسة أن مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة مرتفع.	1- استمرار المنظمة في دعم هذه الحالة وتحسينها لتظل بيئة العمل محفزة. 2- توفير الفرص والنمو المهني وتقدير الموظفين يمكن أن يضمن بقاء هذا الارتباط عالياً ويساعد في زيادة الولاء والانتاجية. 3- مراقبة مستوى الارتباط الوظيفي باستمرار والاستماع إلى احتياجات الموظفين.	- وضع استراتيجية شاملة تتضمن التدريب المستمر ، التقدير ، التحفيز. - تنظيم ورش عمل حول التواصل الفعال ، تقديم برامج مرونة العمل. - اجراء استبيانات دورية وتحليلها ، اتخاذ اجراءات بناء على النتائج.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ، المديرين المباشرين	بصفه دورية ومستمرة
2	أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب النوع لبعد (التفاني) ، لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب النوع لبعدي الحيوية ، الاستغراق	1- توفير بيئة عمل مرنة تراعي احتياجات الجنسين وتعزز المساواة. 2- تقديم برامج تدريبية لتحفيز التفاني لدى الفئات المختلفة ، وتعزيز العدالة في الفرص المهنية والتقدير. 3- توجيه المكافآت والمزايا التي تقدمها المنظمة بطريقة تتماشى مع احتياجات كل جنس على حدة. 4- دعم الموظفين من خلال سياسات تشجع التوازن بين العمل والحياة. 5- اجراء دراسات ميدانية دورية لقياس مستوى الارتباط الوظيفي بين الجنسين وفهم العوامل التي تؤثر في كل جنس على حدة.	- وضع خطط تدريبية لتعزيز ثقافة العدالة والمساواة بين الجنسين في بيئة العمل. - تطوير دورات تدريبية تركز على المهارات النمو الوظيفي. - تطوير برامج مكافآت تشمل توازن بين الجنسين بناءً على احتياجاتهم الخاصة. - تحسين سياسات العمل المرنة لتشمل التسهيلات التي تدعم الموظفين مثل الاجازات العائلية والعمل من المنزل - اجراء استبيانات دورية ولقاءات فردية مع الموظفين من كلا الجنسين لمعرفة احتياجاتهم الخاصة في بيئة العمل.	الإدارة العليا ، ادارة الموارد البشرية	بصفه دورية ومستمرة
3	أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى	1- تصميم برامج تحفيزية تناسب كل فئة عمرية. 2- توفير فرص تطوير للشباب مع الحفاظ على بيئة مستقرة تشعر الكبار بالتقدير.	- اجراء مسح داخلي لتحديد احتياجات كل فئة عمرية في العمل. - تطوير فرص تدريبية وتطوير مهني للشباب مع	الإدارة العليا ، إدارة الموارد البشرية ،	من ستة اشهر إلى سنة

	المديرين المباشرين	تنظيم فعاليات تكريم سنوية للموظفين الأكبر سناً. - تشكيل فرق عمل مختلطة تضم موظفين من مختلف الفئات العمرية وتنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية بين الأجيال المختلفة.	3- تعزيز التفاعل بين الأجيال في بيئة العمل مما يساهم في تبادل المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.	العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب العمر	
من ستة أشهر إلى سنة	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المديرين المباشرين	- تطوير برامج تدريبية تناسب مختلف المستويات التعليمية. - توفير برامج تعليمية مرنة (اونلاين أو حضورياً) مع دعم مالي. - إقامة أنشطة اجتماعية ومهنية.	1- توفير فرص تطوير لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية. 2- الاهتمام بمواثمة الوظائف مع قدرات وتوقعات الموظفين. 3- انشاء فرق عمل متعددة المستويات التعليمية لتعزيز التفاعل والتكامل بين الموظفين.	أكدت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
من ستة أشهر إلى سنة	إدارة الموارد البشرية، المديرين المباشرين	- تشكيل فريق من الموارد البشرية لتطوير برامج مصممة حسب سنوات الخدمة. - برامج تعريفية مكثفة تشمل جلسات تدريبية وايام توجيهية لتسهيل الاندماج للموظفين الجدد. - دعوة الموظفين للمشاركة في مشاريع استراتيجية تعزز من خبراتهم وتوهمهم للترقي. - دعوة الموظفين ذوي الخبرة للمشاركة في الاجتماعات أو لجان تحسين العمل.	1- توفير برامج تدريب وتأهيل للموظفين الجدد لمساعدتهم على التكيف سريعاً. 2- تقديم دعم مستمر من القيادة والزعماء لتعزيز شعورهم بالارتباط الوظيفي. 3- تنويع المهام والمسئوليات للموظفين ذوي الخبرة لتجنب الرتابة والارهاق. 4- تعزيز دورهم كموجهين أو مرشدين للموظفين الجدد ومكافاتهم على ولائه وخدمتهم الطويلة.	أوضحت نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب سنوات الخدمة	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

حادي عشر: دراسات مستقبلية:

- دراسة العلاقة بين الصحة النفسية للعاملين ومستوى الارتباط الوظيفي.
- تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على الارتباط الوظيفي.
- دراسة اختلاف مستويات الارتباط الوظيفي بين الأجيال المختلفة (جيل z، جيل Y) في البنوك.

قائمة المراجع:

• المراجع العربية:

- السنباني، عامر عبد الوهاب؛ مهدي، فاطمة الزهراء. (2016). التماثل التنظيمي وعلاقته بالتغيرات الديموغرافية-دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير باليمن، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، (3)، 66-84.
- الزهراني، نسرين علي. (2020). درجة توافر أبعاد الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية، مجلة العلوم التربوية، (1) 129،5-153.
- العجري، دينا فاروق؛ الزهيري، أميرة أحمد؛ سيد، أمنية حمدي. (2022). التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة للأرصاء الجوية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 46(4)، 251-305.
- العجمي، عبد الله على محمد غضيان؛ طه، حسنين السيد؛ البردان، محمد فوزي. (2023). الارتباط بالعمل واثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، (38) 38، 589-650.
- المعايطه، رولا نايف؛ الحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة، 140.
- خليفة، المعتر بالله البرنس محمد. (2017). العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي في البنوك التجارية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة اسبوط، (62)، 43-76.
- شاذلي، إيمان محمود. (2022). أثر العدالة المدركة على الاحتفاظ بالعمل. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46 (3)، 351-400.
- شعيب، وداد؛ حمدي، أبو القاسم. (2018). تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقارنة التحفيزية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الباحث، (18) 443-457.
- شلبي، أحمد عبد الفتاح محمد. (2024). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والموارد البشرية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (5) 1535-1564.
- صلاح الدين محمد، هالة. (2022). أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي الأستغلال الأمثل للموارد الطبيعية دراسة تطبيقية علي مصر 2018-2000، مجلة الدراسات السياسية والاقتصادية، جامعة السويس، (4) 2، 166-206.
- عباس، دينا حلمي. (2020). تأثير الثقة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الدوية بمصر، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، كلية التجارة -جامعة الاسكندرية، 57 (5)، 41-72.
- محمد، صلاح مهدي؛ حامد، محمد سويلم. (2021). الدليل الشامل للتحليل الاحصائي باستخدام SPSS، دار النشر ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- مصطفى، أبو بكر فكري. (2019). تحليل الدور المعدل للخصائص الديموجرافية في التأثير المتبادل للصراع بين العمل والأسرة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة بني سويف. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد الأول، ص 57-106.

• المراجع الأجنبية:

- Abarantyne, I., Naidoo, V., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. **SA Journal of Human Resource Management**, 17(1), 1-11.
- Adhanissa, S., & Saragih, E. H. (2024). The role of generation on intention to stay drivers with employee engagement as mediator. **International Journal of Professional Business Review**, 9(4), e04651-e04651.
- Akhigbe, O. J., & Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behaviour in higher institutions in rivers state. **International Journal of Managerial Studies and Research**, 5(10), 48-62.
- Akhigbe, O. J., & Sunday, P. I. (2017). Organizational trust and workplace deviant behaviour in higher institutions in rivers state. **International Journal of Managerial Studies and Research**, 5(10), 48-62
- Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. **Cogent Social Sciences**, 10(1), 2309712.
- Albrecht, S. L. (2012). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and employee engagement on job performance and organizational outcomes: A study of the banking sector. **Journal of Organizational Behavior**, 33(4), 231-250.
- Barton, H., & Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. **Human Resource Management Review**, 21(3), 201-208.
- Chen, S. (2017). Cross- Level effect of high-commitment Work system on work engagement: the mediating role of p-psychological capital, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 56 (3) 381-399.
- Daoud, M. A. (2024). Impact Of Job Satisfaction on Employees' Retention A Case Study Of National Bank Of Egypt. **MSA-Management Sciences Journal**, 3(4), 130-165.
- Els, C., Viljoen, J., Beer, L. D., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. **Journal of Psychology in Africa**, 26(1), 22-28.
- Fadhilaini, C. R., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2021). Improving employee engagement of muhammadiyah teachers with organizational trust, distributive justice, and psychological empowerment. **The Winners**, 22(2), 113-122.
- Güçer, E., & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. **Business Management Dynamics**, 4(1), 12.
- Gülbahar, B. (2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey. **Journal of Education and Training Studies**, 5(2), 149-159.
- Jung, H., Jung, Y., Yoon, H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. **International Journal of Hospitality Management**, 92, 1-9.
- Kaya, Ş. D., İleri, Y. Y., & Yüceler, A. (2017). Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey. **Journal of Human Sciences**, 14(2), 2014-2020.

- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. **Asian Social Science**, 14(5), 60.
 - Legood, A., Thomas, G., & Sacramento, C. (2016). Leader trustworthy behavior and organizational trust: The role of the immediate manager for cultivating trust. **Journal of Applied Social Psychology**, 46(12), 673-686.
 - Roozee, E., Kim, D., Sohns, A., de Vries, J. R., Temby, O. F., & Hickey, G. M. (2024). Managing inter-organizational trust and risk perceptions in transboundary fisheries governance networks. **Marine Policy**, 159, 105927.
 - Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. **Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)**, 14(2), 437-468.
 - Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 46(5), 879-904.
 - Yildiz, R. Ö, Baran, E., & Ayaz, I. S. (2017). The Effect of Organizational Trust on Work Engagement: An Application on Logistics Personnel. **The International New Issues in Social Sciences**, 5(5), 139-158.
- Yilmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. **International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(37), 968-980