

## دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى " دراسة تطبيقية "

د/ هبة أحمد محمد فراج

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية تجاره جامعة القاهرة

### الملخص العربى:

**الهدف من البحث:** دراسة دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى تفسير العلاقة بين التزام العقد النفسى والتماثل التنظيمى بالتطبيق على البنوك المصرية .  
**منهجية البحث:** تم الاعتماد على عينة غير احتمالية - العينة الميسرة من العاملين فى (البنك الأهلى المصرى ، بنك مصر، البنك التجارى الدولى CIB) ، ثم إجراء التحليل الإحصائى واختبار الفروض من خلال اجراء التحليل الوصفى لكلا من عينة البحث وبنود قياس المتغيرات ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية .  
**نتائج البحث:** بوجود تأثير إيجابى معنوى لالتزام البنك بالعقد النفسى وبين أبعاد التماثل التنظيمى ( الولاء التنظيمى والتشابه)، بينما لم تجد نتائج الاختبار تأثيراً معنوياً لالتزام البنك بالعقد النفسى على(العضوية)، كما يوجد تأثير إيجابى معنوى لالتزام البنك بالعقد النفسى على أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل(القيمة الاجتماعية، القيمة الاقتصادية، قيمة التطوير، قيمة التطبيق) بينما لا يوجد تأثير معنوى مع قيمة المنافع.

**الكلمات المفتاحية:** العقد النفسي، التماثل التنظيمي، الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية، العلامة التجارية لصاحب العمل، القيمة الاجتماعية، القيمة الاقتصادية، قيمة التطوير، قيمة التطبيق.

**Abstract:** In this study, the mediating variable role of employer branding and the impact of the psychological contract fulfillment To this end, a .were examined **and** organizational identification quantitative research was carried out through the data acquired In the evaluation of the data, from employee working in Bank. correlation analysis and structural equation modeling were utilized. The findings of the research revealed that psychological contract fulfillment impacts organizational organizational identification directly and indirectly.

**Keywords:** Employer branding, psychological contract ,fulfillment, Organizational identification, Social value Interest, Social,Application

### مقدمة :

في السنوات الأخيرة حظي مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل بإهتمام العديد من الباحثين، وقد قدم العديد من الأكاديميون والممارسون كافة البراهين على مدى اهتمام المنظمات بتطوير برامج للعلامة التجارية نظراً للفوائد المترتبة عليه، حيث يتم النظر إليها على أنها جزءاً هاماً من إستراتيجية التوظيف والتي تساهم على المدى الطويل في مواجهة مشكلة عجز المواهب، مع الأخذ في الاعتبار أنها عملية مستمرة لا تركز على عملية الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب فقط ولكنها تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة المنظمة وتحفيز العاملين وتُقوي الشعور بالولاء التنظيمي، وبالتالي تعتبر من العوامل الهامة التي تحدد مدى نجاح المنظمة في المستقبل لجذب الموظف المرتقب في مرحلة ما قبل التوظيف وتُقوي انتماء الموظف الحالي في مرحلة ما بعد التوظيف (Priyadarshi, ٢٠١١).

وبالتالى فامتلاك صاحب العمل لعلامة قوية فى السوق يُكمن فى مدى جودة العلاقة بين العاملين وصاحب العمل ، ولكى تظل العلاقة سليمة وجيدة بصورة منتظمة لابد من مواجهة كافة التغييرات والتحديات ، فبيئة العمل تتصف بالتطور السريع ، مما فرض على كافة المنظمات السعي إلى تقليص أعداد العاملين بها ، وإعادة الهيكلة ، وغيرها من الطرق التى تضمن لها الاستمرار والنمو فى ظل المنافسة الشديدة (السيد، ٢٠٠٦).

ونتيجة لهذه التطورات السريعة فى بيئة العمل قد ظهرت تغييرات لم يعتاد عليها الأفراد من قبل، فتغيرت طبيعة العقد المنعقد بين العامل وصاحب العمل ، مما أدى إلى حدوث انتهاك فى العقد النفسى ومايترتب عليه من سلوكيات سلبية كانخفاض الالتزام التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي ، وزيادة معدلات ترك العمل ، مما يساهم بشكل سلبى على أداء المنظمة ككل والذي يؤثر بشكل سلبى على العلامة التجارية لصاحب العمل. ونتيجة لهذه التغييرات السريعة التى تشهدها بيئة العمل ومايوكبها من آثار سلبية تضر المنظمة ، فهناك حاجة ملحة لظهور التماثل التنظيمي ، والذي يعرف بأنه المدى الذى يعرف الموظف نفسه بذات الصفات والسمات التى تعرف بها المنظمة ، والتي تؤدى إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي و الولاء تجاه المنظمة التى يعمل بها .

ومن هنا تظهر أهمية البحث الحالى فى محاولة للتعرف على العلامة التجارية لصاحب العمل فى تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمي .  
أولاً: الإطار النظرى والدراسات السابقة :

## ١- العقد النفسى The Psychological Contract

### ١/١ تعريف العقد النفسى :

تعتبر نظرية العقد النفسى جزءاً هاماً فى نظرية التبادل الاجتماعى (Chambel, et al ., ٢٠١٦) ، وقد أوضح (Rousseau & Tijoriwala, ١٩٩٨) أن مفهوم العقد النفسى يهتم بدراسة العلاقات التنظيمية من منظورها الضمنى، وتتشأ

هذه العلاقات بين الأفراد و (صاحب العمل أو المنظمة) ، بناء على مجموعة من الوعود المتبادلة بينهم.

بينما عرف (Guest, ٢٠٠٧) العقد النفسى بأنه التزام من قبل طرفين هما (صاحب العمل أو المنظمة) و (العامل) ومايحملة من وعود متبادلة تجسد العلاقة بينهم ، وهذا الالتزام يعتمد على الوعود الصريحة والضمنية فى الاتفاق المتبادل بين طرفى العلاقة ، فالعقد النفسى يتم بناؤة أساساً لخلق الاستقرار فى بيئة العمل وتحسين وتطوير العلاقة بين المنظمة والعاملين (Karagonlar et al., ٢٠١٦; Low et al. ٢٠١٦).

ومن هنا نجد تعدد وأختلاف تعريفات العقد النفسى ، إلا أن هذه التعريفات تدور حول معنى موحد بأن العقد النفسى عبارة عن تصورات وإدراك الفرد عن المزايا والمنافع التى سيقدمها صاحب العمل مقابل الالتزام والتعهد من جانب العمال بتقديم أداء معين مطلوب منه تم الاتفاق عليه بشكل ضمني.

ويتكون ويتشكل العقد النفسى لدى الأفراد فى المرحلة التى تسبق عملية التوظيف من خلال تشكيل مجموعة من التصورات التى يشكلها الفرد بداخل ذهنه عن المنظمة بوجه عام والوظيفة المتقدم للحصول عليها بوجه خاص ، وهذه التصورات قد (تتعلق بالأموال) أو تختص (بعمليات التبادل الاجتماعى) وتتكون هذه التصورات والإدراكات نتيجة لتحليل الفرد للمعلومات التى تم الحصول عليها سواء عن (المنظمة أو الوظيفة) ومن هنا يبدأ بتشكيل الانطباعات الفردية لدى الأفراد تجاه صاحب العمل أو المنظمة التى سيعمل بها والتى تكوّن بدورها العقد النفسى الضمنى الخاص بالوظيفة (مصطفى، ٢٠١٤) .

ويتضح مما سبق : أن العقد النفسى يمثل عقد مشترك بين الأفراد وصاحب العمل ( المنظمة ) ويتضمن علاقة تبادلية بين طرفى العلاقة ، يتطلب من كلا طرف احترام الالتزامات والوعود التى تم الاتفاق عليها بشكل ضمني.

## ١/ ٢ العوامل المحددة للعقد النفسى ( Rousseau &amp; Tijoriwala ١٩٩٨ ):

تصنف العوامل المحددة للعقد النفسى فى نوعين وهما :

- ١- وعود والتزامات المنظمة تجاه الأفراد : تعبر عن تصورات وإدراك الأفراد عن الالتزامات والوعود التى ستقدمها المنظمة مقابل تميزهم فى الأداء المطلوب منهم، وتتمثل فى الأجور والتعويضات وتطوير المسار الوظيفى ونظام التدريب والترقية ، وتهيئة المناخ المناسب للعمل، وأيضاً التقدم والامان الوظيفى .
- ٢- تعهدات والتزامات الأفراد تجاه المنظمة : وهى تعبر عن الالتزامات والوعود التى تعهد بها الفرد ضمناً تجاه عمله فى المنظمة ( صاحب العمل)، كالتزام الأفراد بالقيام بمهام المكتوبة فى الوصف الوظيفى ، العمل على تطوير نفسه بصفة مستمرة ، الولاء للمنظمة التى يعمل بها ، قبول حركة التنقلات التى تتطلبها الوظيفة ، الولاء للمنظمة التى يعمل بها.

## ٢-العلامة التجارية لصاحب العمل Employer branding

## ١/٢ تعريف العلامة التجارية لصاحب العمل

تم تقديم مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل لأول مرة بواسطة (Ambler & Barrow ١٩٩٦) وقد عرفها بأنها مجموعة المنافع سواء (الوظيفية والاقتصادية والنفسية) التى تقدمها المنظمة أو صاحب العمل إلى العاملين بها ، وقد أدركت المنظمات أن إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل لا تعتمد فقط على العملاء ( العميل الخارجى) ، بل أيضاً يجب على صاحب العمل الأخذ فى الاعتبار للعميل الداخلى ( العاملين) عند بناء علامة تجارية لصاحب العمل .

ومن هنا تم تطبيق فكرة العلامة التجارية فى مجال إدارة الموارد البشرية من خلال النظر إلى المنظمة أو صاحب العمل كعلامة تجارية، بالإضافة إلى إعادة النظر إلى الموظفين كعملاء داخليين .وتتشكل العلامة التجارية من العديد من المنافع سواء ( الملموسة أو الغير ملموسة) ، وتتمثل المنافع الملموسة فى العوائد الاقتصادية

أوالمالية ، بالإضافة إلى المنافع غير الملموسة والتي تتمثل في اشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين فيها بهدف جذب (المنظمة أو صاحب العمل) الموظف المرتقب والاحتفاظ بالموظف الحالي .

وفي نفس المنوال أوضح (Tanwa & Prasad , ٢٠١٦) في دراسته ان استخدام العلامة التجارية في مجال التسويق سيعمل على الارتقاء بمستوى ولاء العملاء وبالتالي زيادة مستوى ربحية المنظمة ، بينما في مجال إدارة الموارد البشرية يساعد على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والتي تساهم بدورها في زيادة انتاجية المنظمة، ومن هنا سلط Tanwa & Prasad على أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه العلامة التجارية في مجال إدارة الموارد البشرية .

بينما عرفها (Jenner & Taylor , ٢٠٠٩) بأنها إستراتيجية على المدى الطويل تعكس كافة الجهود التي تبذلها المنظمات لجذب واستقطاب إهتمام الموظف سواء الحالي أو المرتقب والجهات الأخرى ذات المصلحة ، لتوضيح ماهي الأسباب التي تجعل المنظمة مرغوبة فيها بالمقارنة بالمنظمات المنافسة .

## ٢/٢ أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل:

تعددت الأبعاد التي تم استخدامها لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل وفقاً لوجهه نظر الموظف سواء المرتقب والحالي ، ومن هذه المقاييس مقياس Employer Attractiveness (EmpAt)، وتم تطويره بواسطة (Berthon et al. ٢٠٠٥) وقد أكد على وجود ثلاثة أبعاد للعلامة التجارية والذي سبق تطويره من قبل (١٩٩٦ Ambler & Barrow) وتتمثل أبعاد العلامة التجارية في (القيمة الاقتصادية وقيمة التطوير و القيمة الاجتماعية) بالنسبة للموظف المحتمل، ثم تم إضافة بعدين آخرين هما (قيمة المنافع وقيمة التطبيق) لدراسة اتجاهات وموقف الموظف ، وهذه بالإضافة تعكس بشكل أفضل لقياس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل بالنسبة للموظف الحالي .

وقد أوضح (Barrow & Mosley ٢٠٠٥) في دراسته على ١٢ بُعدًا لقياس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل و تتمثل في ( السمهه الخارجيه لصاحب العمل ، نظام الاتصالات الداخليه ، القيادة العليا ، المسؤليه الاجتماعيه ، نظام القياس الداخلي ، الدعم الذي يتم توافره للخدمه ، التوظيف والتحفيز ، إداره فريق عمل ، تقييم عمليه الأداء ، التعلم والتطوير ، نظم المكافآت ، بيئه العمل . بينما حدد ( Jain, ٢٠١٣ ) أربعة أبعاد لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل وهى الإدارة فى المنظمة ، هيبه المنظمة والشفافيه التى تتخذها ، قيادة الإدارة العليا للمنظمة ، التوافق التنظيمي.

وفى نفس السياق قام (Kucherov & Zavyalova, ٢٠١٢) بتحديد أبعاد لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل وهى السمات (الاقتصادية ،الوظيفية والتنظيمية). كما حددها (Tanwar & Prasad, ٢٠١٦) التوازن بين العمل والحياة ، السمعة الخارجيه للمنظمة ، الأختلاف والتنوع ، الثقافة التنظيمية ، نظم التدريب والتطوير ، والأخلاقيات والمسؤليه الاجتماعيه للمنظمات ، بالإضافة إلى عمليه الابتكار والإبداع ، الكفاءه التنظيمية ، الهيبه التنظيمية التى تتمتع بها المنظمة، وهى الأبعاد التى تبناها ( Lievens & Highhouse, ٢٠٠٣; Van ) (Hoye et al. ٢٠١٣) ، وتختلف باختلاف نوع الصناعه والقطاع الذى يتم العمل به.

و سوف يركز البحث على الأبعاد التى اقترحها (Berthon ,et., al. ٢٠٠٥) من منظور الموظف الحالى وهى (القيمة الاقتصادية وقيمة التطوير والقيمة الاجتماعيه وقيمة المنافع ، وقيمة التطبيق).

### ٣- التماثل التنظيمي Organizational identification

#### ١/٣ تعريف التماثل التنظيمي

يعتبر التماثل التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي بدأت في الظهور في الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي منذ بداية التسعينيات ،وقد اختلفت رؤى الباحثين حول تعريف التماثل التنظيمي تبعاً لأختلاف خلفياتهم الفكرية التي تناولوا بها هذا المفهوم (Ekmekci & Casey, ٢٠٠٩) .  
وقد أوضح (Edwards, ٢٠١٠) التماثل التنظيمي يتمثل في عدة تساؤلات أهمها:  
من أنا بالنسبة لصاحب العمل أو المنظمة ؟ أو ما علاقتي بالمنظمة التي اعمل بها .؟

في حين يعرفه كل من ( Milton & Westphal , ٢٠٠٥) بأنه درجة تعريف العامل لنفسه بنفس الخصائص والصفات التي يعتقد أن المنظمة تعرف بها نفسها وسواء كانت هذه الخصائص والصفات إيجابية أو سلبية .  
وقد وصف (Atouba , et.al . ٢٠١٩) التماثل التنظيمي بأنه عملية يُمكن فيها الأفراد من خلالها تحديد هويتهم ، ومن ثم نقلها للآخرين ، ، وفهم مكانهم في العالم ، والتعايش بطريقة هادفة.  
وفي النهاية أوضح ( Liu, et.al ٢٠١٦ ) أن معظم الدراسات وجدت أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عال من التماثل مع قيم وأهداف المنظمة ، سيصبح على استعداد لبذل جهد إضافي لدعم مصالح المنظمة .

#### ٢/٣ أبعاد التماثل التنظيمي

يعتبر (Cheney , ١٩٨٢) أول من قدم أبعاد للتماثل التنظيمي :  
١. **الولاء التنظيمي** : يقصد به مدى الدعم الذي يقدمه العاملين للمنظمة التي يعمل بها والحماس لتحقيق أهداف وغايات المنظمة والدفاع عنها إذا تطلب الأمر.



٢. **التشابه** : يقصد به إدراك العاملين لوجود بعض الخصائص والصفات ووجود بعض القيم والأهداف المشتركة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة التي يعمل بها .

٣. **العضوية** : تشير إلى درجة فهم وإدراك العاملين لذاته من حيث انخراطه في المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء لها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

#### ٤- العلاقة بين متغيرات البحث:

١/٤ العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل التنظيمي .

٢/٤ العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي .

٣/٤ العلاقة بين العقد النفسي والعلامة التجارية لصاحب العمل.

٤/٤ العلاقة بين العقد النفسي والعلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل التنظيمي.

#### ١/٤ العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل التنظيمي :

أظهرت العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم التماثل التنظيمي وجود عدد كبير من الأنشطة التنظيمية التي تلعب دوراً حيوياً وهاماً في تحديد التماثل التنظيمي، ومن هذه المحددات أنشطة العلامة التجارية لصاحب العمل والتي تعتبر بعداً هاماً لتطوير سلوكيات التماثل التنظيمي (Ergun & Tatar, ٢٠١٨).

من جانب آخر قام ( Schlager, et al., ٢٠١١) بدراسة العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (القيمة الاجتماعية ، قيمة السمعة ، قيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التنوع) والتماثل التنظيمي بالتطبيق على شركات التأمين مع الأخذ في الاعتبار كل من الموظف الحالي والمرتب ، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لبعدي ( القيمة الاجتماعية وقيمة السمعة الإيجابية) على التماثل التنظيمي للموظف الحالي بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من (القيمة الاقتصادية وقيمة التطوير وقيمة التنوع) على التماثل التنظيمي ، وقد ساهمت الدراسة في تعزيز التماثل التنظيمي للموظف الحالي من خلال بُعدي ( القيمة الاجتماعية وقيمة السمعة الإيجابية)

، بينما تساهم أبعاد (قيمة التنوع والاجتماعية والسمعة الإيجابية) في تعزيز التماثل التنظيمي للموظف المرتقب.

وفي نفس الاتجاه قام (Charbonnier-Voirin, et al., ٢٠١٧) بالتطبيق على قطاعات مختلفة وتتمثل في الأدوية، تكنولوجيا المعلومات والتأمين والأغذية)، للتعرف على طبيعة العلاقة بين كل من القيم المتطابقة والتماثل التنظيمي والكلمة المنطوقة الإيجابية من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط، وقد توصلت نتائج الدراسة توسط العلامة التجارية لصاحب العمل في العلاقة بين القيم المتطابقة والتماثل التنظيمي والكلمة الإيجابية المنطوقة، كما توجد علاقة إيجابية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل التنظيمي.

واستكمالاً لما سبق قام (Buyanjargal, ٢٠١٧) بالتعرف على طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وأداء العمل بالتطبيق على ١٠ صناعات مختلفة في شمال شرق آسيا، وتوصل Buyanjargal إلى وجود تأثير إيجابي للعلامة التجارية لصاحب العمل على كل من التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل في تعزيز الأداء من خلال كل من التماثل التنظيمي والالتزام التنظيمي. ولكي تستطيع المنظمات تمييز نفسها بالمقارنة عن غيرها من خلال بناء علامة تجارية لصاحب العمل، بالإضافة إلى أهمية تركيز المنظمات على هذه الأبعاد عند تكوين وتشكيل علامة قوية لصاحب العمل، وقد أوصت الدراسة بإجراء العديد من الدراسات بالتطبيق على قطاعات مختلفة بخلاف قطاع التأمين محل الدراسة بالإضافة إلى دراسة خصائص الصناعات المختلفة.

وقد قام (Ergun & Tatar, ٢٠١٨) بدراسة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على ٣٠٠ عامل في بنوك بتركيا، قد توصلت الدراسة إلى القيمة الاقتصادية وقيمة التطوير والقيمة الاجتماعية كجزء من العلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر على التماثل التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي البقاء في البنوك.

وفي نفس المنوال قام (Kashyap & Chaudhary, ٢٠١٩) بالتطبيق على ٥٠٨ موظف يعمل في شركات القطاع العام والخاص الهندية ، بدراسة العلاقة بين الصورة الذهنية لصاحب العمل والانخراط في العمل من خلال الثقة والتماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، وقود توصلت الدراسة إلى أن الانخراط بالعمل يتأثر بشكل مباشر بالصورة الذهنية للعلامة التجارية ، بالإضافة إلى التأثير غير المباشر من خلال الثقة في التنظيم والتماثل التنظيمي

#### ٢/٤ العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي:

فقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي كما هو الحال في دراسة (Johnson & O'Leary-Kelly ٢٠٠٣) والذي أوضح النتائج المترتبة على إهمال أصحاب العمل الوفاء بوعودهم والتزاماتهم ،والذي يؤدي بدوره إلى تعرض موظفي المنظمة للعديد من المشاعر السلبية تجاه العمل كالكراهية والغضب والشعور بالإحباط ، والتي ستقلل بدورها بشكل مباشر من مستوى الالتزام العاطفي .

كما أكد (Restubog et al, ٢٠٠٨) في دراسته بالتطبيق على ٢٨٣ موظفاً في الصين والتي قام بتحري تأثير العقد النفسي على الأدوار الإضافية للعاملين (كالتماثل التنظيمي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ) ودور رأس المال النفسي كمتغير وسيط، وتشير النتائج إلى أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً في العلاقة بين خرق العقد النفسي والتماثل التنظيمي ، ويتوسط بشكل كامل في العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، بالإضافة إلى ذلك فإن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .وقد أظهرت أهم النتائج المترتبة على خرق العقد النفسي هو عدم تحقيق التماثل التنظيمي ، حيث يفسر الموظف خرق العقد النفسي بأنه معاملة غير عادلة من قبل المنظمة له .

واستكمالاً لما سبق قام (Blader & Tyler, ٢٠٠٩) بتناول العلاقة بين كل من العقد النفسي و التماثل التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في مؤسسات خدمات مالية في الولايات المتحدة ، وقد أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للتماثل التنظيمي على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بينما يتأثر بشكل قوي بالعقد النفسي لدى الموظفين . فالموظف الذي يتمتع بتماثل تنظيمي يقبل القواعد التي تطبقها المنظمة لتوجيه سلوكه.

وفي سياق متصل قام (Zagenczyk ,et ,al., ٢٠١١) بإجراء دارسه استقصاء على الأنترنت على ٢٧٤ عضو تدريس في جامعه ، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى خرق العقد النفسي مرتبط بشكل سلبي بالتماثل التنظيمي ، وأظهرت أن الدعم التنظيمي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين خرق العقد النفسي والتماثل التنظيمي ، وقد أكدت الدراسة على أن الموظف يعتبر خرق العقد النفسي إشارة بأنه ليس عضواً بارزاً وذا قيمة للمنظمة مما يجعله يميل إلى النظر إلى نفسه من خلال المنظمة بشكل أقل مما يجعله يساهم بدوره في عدم تحقيق التماثل تنظيمي، كما أشار إلى أن الإخلال بالعقد النفسي يرتبط سلباً بالتماثل التنظيمي للفرد مع المنظمة ، حيث إن إخلال المنظمة بالعقد النفسي يترتب عليه اعتقاد الأفراد بأن منظماتهم لاتقدر مساهماتهم أو تهتم برفاهيتهم.

وبالتطبيق على ٢٨٣ موظفًا في الصين قام (Yang,& Chao ٢٠١٦) بدراسة العلاقة بين العقد النفسي وكل من التماثل التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي بين اختراق العقد النفسي والتماثل التنظيمي . وفي نفس المنوال قامت دراسة (Tufan & Wendt ,٢٠٢٠) بالتطبيق على العاملين في تركيا ، حيث قام بفحص ودراسة العلاقة بين التزام العقد النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى

وجود تأثير معنوي مباشر للعقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر من خلال التماثل التنظيمي .

وفي سياق مشابه قام (El Din & El Hessewi, ٢٠١٩) بدراسة العلاقة بين اختراق العقد النفسي والتماثل التنظيمي والمرونة التنظيمية Organizational Agility بالتطبيق على كلية التمريض في جامعة دمنهور ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للعلاقة بين اختراق العقد النفسي والتماثل التنظيمي ، كما يوجد علاقة ارتباط سلبية بين المرونة التنظيمية واختراق العقد النفسي .

#### ٣/٤ العلاقة بين العقد النفسي والعلامة التجارية لصاحب العمل .

بالإعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي يحتوى العقد النفسي على كافة المعتقدات والتصورات غير المكتوبة والتي تتم بين طرفين هما الموظف وصاحب العمل (أو المنظمة) بما يجب على كل منهما أن يقدمه للطرف الآخر بالإضافة إلى ما يجب على كل طرف توفيره في العلاقة التبادلية بينهم، ويعتبر تكوين وتشكيل التزام المنظمة بالعقد النفسي الأساس لتقديم فرص العمل والانضمام إلى المنظمة، وهو ما يحفز ويشجع كافة الموظفين على القيام بأداء المهام المطلوبة بشكل أفضل في المنظمة (Miles & Mangold, ٢٠٠٤).

وقد أوضح كلٌّ من (Rousseau & Tijoriwala, ١٩٩٨) أن الموظف أول من يعلم ما إذا كانت الشركة تفي بوعودها ، فعندما يرى الموظف حدوث انتهاك في العقد النفسي تتبعه عواقب سلبية مثل الحد من الإنتاجية، تراجع الأداء، الإنهاك العاطفي، عدم الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل .

واستكمالاً لما سبق قام (Backhaus & Tikoo, ٢٠٠٤) بدراسة نظرية حيث توصل إلى اعتبار العلامة التجارية لصاحب العمل جزءاً لا يتجزأ من نظرية العقد

النفسي والتي بدورها تؤثر على علاقة الموظف بالمنظمة ، بالإضافة إلى أهميه وجود علاقة إيجابية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والعقد النفسي ، ومن هنا أوضح أن العلامة التجارية لصاحب العمل تساهم في تشكيل توقعات الموظف المرتقب تجاه المنظمة ، وبالتالي فتلك المعتقدات هي التي تشكل العقد النفسي.

وقد أكدته دراسة (Ruchika & Prasad ٢٠١٩) والتي قامت على طلاب السنة النهائية من MCA ، إلى وجود علاقة مباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والنية للانضمام للمنظمة ، كما توجد علاقة مباشرة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وتشكيل العقد الاستباقي ووجود علاقة غير مباشرة من خلال تشكيل العقد الاستباقي .

واستكمالاً لما سبق قام (Eshoj, ٢٠١٢) بدراسة كيفية تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على تشكيل العقد النفسي بالتطبيق على طلاب الدراسات العليا في الدانمارك ، فقد توصلت بوجود تأثير للعلامة التجارية لصاحب العمل على تكوين العقد النفسي للموظف المرتقب في مرحلة قبل التوظيف ، وقد أوصت الدراسة بإجرائها مره أخرى على شريحة أخرى من الموظفين المرتقبين لتفهم طبيعة العلاقة بينهم ، كما أوصت بدراسة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والعقد النفسي خلال مراحل التوظيف فيما يتعلق بمدى التزام المنظمة بتلك التوقعات أوخرقها بالنسبة للموظف الحالي .

وقد ناقش (Edwards, ٢٠١٠) الروابط المتداخلة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والعقد النفسي ، وما إذا كانت العلامة التجارية لصاحب العمل هي التي تحدد العقود النفسية أو العكس وقد اقترح أن العلامة التجارية لصاحب العمل في المنظمة عند

عرضها على الموظف المرتقب ستساعد على تشكيل التوقعات والالتزامات تجاه علاقات العمل مع المنظمة وبالتالي تتشكل العقد النفسى.

#### ٤/٤ العلاقة بين العقد النفسى والعلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل

##### التنظيمى

فى حدود علم الباحث ،لا توجد حتى الآن أى دراسات عربية أو أجنبية تجمع بين العقد النفسى والعلامة التجارية لصاحب العمل والتماثل التنظيمى فى دراسة واحدة ، على الرغم من أهميه العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط فى تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى.

##### التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة إلى أن الكتابات العربية لم تعطى الاهتمام الكافى لدراسة دور التزام البنك بالعقد النفسى على تعزيز وتحسين التماثل التنظيمى والعلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط ، وفقاً لما تم الاطلاع عليه وحصره من الدراسات السابقة، وبالتالي يجب دراسة العلاقة بينهم. ومن خلال ما أتىح للباحث من دراسات سابقة قام بمراجعتها بصدد موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

##### التالية:

١- ركزت معظم الدراسات السابقة على طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وتشكيل العقد النفسى فى مرحلة ما قبل التوظيف ، حيث اقتصرت الدراسة على وجهة نظر الموظف المرتقب دون التعرض لمدى طبيعة العلاقة فى مرحلة ما بعد التوظيف والتعرف على وجهة نظر الموظف الحالى، وهو ما يظهر وجود قصور فى الدراسات التى أجريت عملياً فى اختيار مجتمع البحث.

- ٢- اختلاف البلدان التي تم التطبيق فيها وبالتالي اختلاف النتائج، الصين، آسيا، الدانمارك، وفي حدود علم الباحث لا توجد دراسة تمت على بالتطبيق على الشرق الأوسط وبشكل خاص جمهورية مصر العربية .
- ٣- اختلاف قطاعات التطبيق وبالتالي اختلاف النتائج، فقد تناولت الدراسات السابقة التطبيق على طلاب الدراسات العليا كدراسه (Ruchika & Prasad ٢٠١٩)، وقطاع التأمين كدراسة (Buyanjargal, ٢٠١٧)، ، ولم تناول الدراسات التطبيق على قطاع البنوك على الرغم من مساهمته في الدخل القومي، حيث يعتبر قطاع البنوك قطاعاً حيويًا ، يعكس مدى التقدم الاقتصادي لأي دولة، ويسهم القطاع المصري في الإنتاج المحلى بنسبة ٢٠,٨٪ (التقرير السنوى ٢٠١٨/٢٠١٩ للبنك المركزي المصري).
- ٤- تناولت الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بالتركيز على الموظف المرتقب فيما يتعلق بمدى تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل (كمتغير مستقل) في تشكيل العقد النفسى (كمتغير تابع) بينما يقوم البحث الحالى بتأثير العقد النفسى (كمتغير مستقل) والعلامة التجارية لصاحب العمل (كمتغير تابع) بالتركيز على الموظف الحالى .
- ٥- بالاستناد إلى الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية للبحث لتحديد أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل ، تعددت أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل التي تم تناولها في الدراسات السابقة ، وفي هذا البحث سوف تركز على الأبعاد التي اقترحتها (Berthon et al. ٢٠٠٥) من منظور الموظف الحالى والتي وجدت قبولاً واسعاً في نطاق القطاع المصرفى .
- ٦- ثمة صعوبة في الاتفاق حول محتوى محدد للعقد النفسى أو وضع قائمة محددة بينوده ، الأمر الذى يحتم بأهمية دراسة العقد النفسى داخل محتوى التطبيق محل الاهتمام للخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية وعدم الاعتماد بشكل كلى على الدراسات السابقة فى العقد النفسى والمطبقة على دول أخرى .
- ٧- الندرة النسبية بصدد الدراسات السابقة الخاصة بالعقد النفسى ، بدراسة العقد النفسى كمتغير تابع ، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المحددات أو العوامل



المؤثرة على العقد النفسى وتجاهل دراسة دور العقد النفسى فى تحقيق مزايا متعدده للفرد أو المنظمة الأمر الذى بدوره يساهم فى تقليل من شأن وأهمية الالتزام بالعقود النفسية بين المنظمة وأفرادها ،ومن ثم تتجلى وتظهر أهمية ضرورة إلقاء الضوء على هذه الجوانب .

٨- لدراسات السابقة لم تول العناية المطلوبة للفرقة بين أثر أبعاد العلامة التجارية لصاحب العلامة على أبعاد التماثل التنظيمى .

٩- حداثة مفهوم التماثل التنظيمى تتطلب مزيداً من الدراسات والأبحاث بصدده ، وأيضاً بدراسته فى أدوار مختلفة فى العلاقات البحثية .

١٠- ثمة تقصير فى تفسير تأثير التزام البنك بالعقد النفسى على العلامة التجارية لصاحب العمل .

وقد أفاد الباحث من عملية مراجعة الدراسات السابقة فى صياغة مشكلة البحث وبيان أبعاد متغيرات البحث التى سيتم التركيز عليها ، وأهم المقاييس التى سيتم الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث وأبعادها وتطوير فروض البحث.

## ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث :

### ١/٢ الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على قطاع البنوك ( الأهلى المصرى ، البنك التجارى الدولى ، بنك مصر ) من أجل بلورة مشكلة هذا البحث وتحديد أبعادها ، ويمكن عرض هدف هذه الدراسة ونتائجها كمايلى :

أ- الهدف من الدراسة : التعرف على دور التزام البنك بالعقد النفسى على كل من العلامة التجارية لصاحب العمل وتحقيق التماثل التنظيمى بالتطبيق على قطاع البنوك ( الأهلى المصرى ، البنك التجارى الدولى ، بنك مصر ) ، من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تتمثل فى :

● التعرف على مدى وفاء البنك بالالتزامات الضمنية تجاه العاملين في البنك محل البحث ؟

- التعرف على أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل في البنك محل البحث؟
- أكثر أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل بالبنك ارتباطاً بتحقيق أبعاد التماثل التنظيمي ؟

ب- طريقة الدراسة : إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة من ٥٠ مفردة من العاملين في البنوك الثلاثة السابقة<sup>١</sup>، وتمت إدارة المقابلات بطريقتين:

الطريقة الأولى : أسئلة استرشادية مفتوحة

الطريقة الثانية : قائمة استقصاء بها عدة أسئلة تتعلق بمتغيرات البحث.

ج- نتائج الدراسة الاستطلاعية : في ضوء محاولة معرفة ماتقصدة وتعنية العديد من متغيرات البحث وهي تتمثل في العقد النفسي، العلامة التجارية لصاحب العمل، والتماثل التنظيمي بالنسبة للعاملين في البنوك محل البحث، نجد أن بعض مفردات عينة البحث أجاب إجابات تقترب قليلاً من المعنى العلمي المطروح في الدراسات السابقة.

وبعد قيام الباحث بتوضيح المقصود بكل من العقد النفسي، وأيضاً علامة صاحب العمل، وأبعاد التماثل التنظيمي. تم مناقشة تلك المفاهيم والأبعاد السابقة مع العاملين في البنك، وقد قاموا بالتأكيد على أهمية تلك الأبعاد.

■ يوجد اتفاق عام بين مفردات عينة البنك محل الدراسة فيما يتعلق ببعد التزام البنك بالالتزامات الضمنية تجاه الفرد، فقد حصل على معامل اختلاف حوالي ٢٢.٧٪، وهذا يعني أن ٧٧.٣٪ من مفردات العينة يتفقون فيما بينهم على أن البنك قد أوفى بكل ما وعد به وقت التعيين .

<sup>١</sup> وتمثلت هذه البنوك الثلاثة في البنك الأهلي المصري ، بنك مصر ، البنك التجاري الدولي .

- كما يوجد اتفاق على بعد الولاء التنظيمي ، حيث حصل على معامل اختلاف حوالي ٢٩,٦% ، وهذا يعني أن ٧٠,٤% من مفردات العينة يتفقون فيما بينهم على أنهم يشعرون بسرور كبير ، لعملهم في هذا البنك .
- كما تشعر مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية بمدى الدعم الذي يقدمه الفرد للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين ، كما يدرك الفرد وجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها . وأوضحت ردود العينة على مدى ارتباطها بالبنك والإحساس بالانتماء والشعور بالجابضية النفسية تجاه البنك ، وتعريف الذات من خلال العضوية بالبنك وكل هذا يدل على وجود التماثل التنظيمي لدى مفردات العينة .
- كما ترى مفردات العينة أن البنك يعطي فرصة لتطبيق ماتم تعليمه في الجامعة ، كما أن البنك منظمة إنسانية تراعي المجتمع .
- يتم عقد دورات تدريبية يوفرها البنك بشكل دوري لتحسين الخدمة المقدمة ، كما أنه يقدم العديد من الدورات لتطوير الذات والمهارات الشخصية ، كما يعطي لها فرصة للإبداع ويساعد على اكتساب الخبرات ، وهو ما يعبر عنه بعد قيمة التطوير وهو البعد الأكثر قبولاً لدى مفردات العينة .
- تحصل مفردات العينة على مكافآت مالية معقولة ولكن لا تتناسب مع احتياجاتهم وطموحاتهم ، كما يرون أن البنك يوفر أنظمة تأمين صحي جيدة وأيضاً وجود أمان وظيفي .
- وقد ذكر مفردات عينة الدراسة أن البنك يتسم ببيئة عمل تقوم على الاحترام المتبادل ، كما أن هناك علاقة جيدة مع زملاء العمل .
- أما فيما يخص تأثير التزام البنك بالعقد النفسي ، وكذلك أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل ، فقد أوضح الموظفون أن تبني الشركة لهذه المفاهيم بأبعادها سيؤثر على تعزيز التماثل التنظيمي لديهم .

**٢/٢ مشكلة البحث:**

بناء على ماتم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث ، يمكن بلورة مشكلة البحث :  
ماهى العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى و دور العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط فى هذه العلاقة ?.

**ثالثا: أهداف البحث:**

١. تحديد وتحليل التأثير المباشر للالتزام بالبنك بالعقد النفسى على التماثل التنظيمى للبنوك محل البحث.
٢. تحديد وتحليل التأثير المباشر للالتزام بالبنك بالعقد النفسى على العلامة التجارية لصاحب العمل.
٣. تحديد وتحليل التأثير غير المباشر للالتزام بالبنك بالعقد النفسى على التماثل التنظيمى من خلال علامة صاحب العمل كمتغير وسيط .
٤. تحليل ودراسة العلاقة الحالية من وجهة نظر العاملين الحاليين بالبنوك محل البحث.
٥. استجلاء أى من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر على تعزيز أبعاد التماثل التنظيمى.
٦. التعرف على مدى التزام البنوك بالعقد النفسى تجاه العاملين الحاليين.
٧. الخروج بمجموعة من التوصيات تساعد البنوك التجارية العاملة فى جمهورية مصر العربية على تعزيز التماثل التنظيمى.

**رابعاً: أهمية البحث:****١/٤ الأهمية العلمية**

١- يغطي البحث الفجوة البحثية الموجودة بالدراسات السابقة فيما يتعلق بقياس العلاقات غير المباشرة لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل ، حيث تطرقت أغلب الدراسات إلى قياس العلاقة المباشرة فقط بين متغيرات الدراسة -Charbonnier- Voirin, et al ., ٢٠١٧ , Ruchika & Prasad ٢٠١٩ , Yang, & Chao, L ٢٠١٦، ويأتي من أبرز اهتمامات هذا البحث في قياس العلاقات المباشرة لكل من التزام البنك بالعقد النفسى على كل من أبعاد التماثل التنظيمى، بالإضافة إلى العلاقة غير المباشرة على هذه المتغيرات من خلال أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل - كمتغير وسيط- في هذا الصدد، وهو يمثل قلة من قبل الدراسات الأجنبية التي قامت بدورها بقياس التأثيرات المباشرة فقط .

٢- أدى وجود نقص المواهب في سوق العمل إلى نشوب حرب من أجل جذب واستقطاب أفضل المواهب بين البنوك ومنافسيها ، ومن هنا بدأت البنوك في السعى للبحث عن وسيلة لجذب واستقطاب الموظف المرتقب والاحتفاظ بالموظف الحالي للحد من تأثير نقص المواهب والعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بشدة المنافسة (Wilden, et.al, ٢٠١٠; Lievens & Highhouse, ٢٠٠٣). بالإضافة إلى ذلك ، ساعد مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل في التغلب على هذه الحروب من أجل جذب المواهب والاحتفاظ بالعمالة من خلال توفير فرص عمل فريدة من نوعها ، مما يخلق شعور لدى الموظفين بأنك عضو قوي في المنظمة التي يعمل بها (Barrow & Mosley, ٢٠٠٥; Backhaus & Tikoo, ٢٠٠٤) .

٣- للعلامة التجارية لصاحب العمل أبعاد متعددة مرتبطة ببعضها لبعض ، وهناك بعض الدراسات التي اكتفت بقياسه بشكل عام دون التعرض لهذه الأبعاد، ومن ثم يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير كل بعد منها على المتغيرات التابعة محل

البحث، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير كل بعد من الأبعاد بالعقد النفسى، ومما يضيف قيمة لهذه الدراسة أنها أولت قياس هذه الأبعاد اهتمامًا بالغًا.

٤- التماثل التنظيمى يتميز بالحدائثة مما تتطلب مزيدًا من الدراسات والأبحاث بصدده ، وأيضًا بدراسته فى أدوار مختلفة فى العلاقات البحثية ، كما لم تتم دراسة مدى تأثير أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على أبعاد التماثل التنظيمى من قبل.

#### ٢/٤ الأهمية العملية :

##### تتمثل الأهمية العملية للبحث فى النقاط التالية :

١- مساعدة البنوك بصفة عامة، والبنوك الثلاثة بصفة خاصة على تعزيز التماثل التنظيمى لدى العاملين الحاليين، من خلال توضيح العلاقة بين العقد النفسى والتماثل التنظيمى من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير بسيط، بمايساعد المنظمات على فهم أهمية الالتزام بالعقد النفسى وكذلك العلامة التجارية لصاحب العمل وضرورة الاهتمام بهما لما لها من تأثير جوهري على تعزيز التماثل التنظيمى.

٢- تأتى الأهمية العملية للبحث من أهميه مساعدة البنوك محل البحث فى بناء علامة تجارية لها .

٣- بالإضافة إلى أن أهمية البحث على المستوى العملى تنشأ من أهمية مجال تطبيقه ، حيث سيقوم البحث بالتطبيق على قطاع حيوى وهو القطاع المصرفى المصرى ، والذي يلعب دورًا هامًا وحيويًا فى تحسين الاقتصاد المصرى ، والذي يلعب دورًا فعالاً فى القضاء على البطالة مما يلفت الانتباه إلى ضرورة التركيز على هذا القطاع والاهتمام به سواء على المستوى النظرى أو التطبيقى ( المجلة الاقتصادية للبنك المركزى المصرى ٢٠١٧-٢٠١٨).

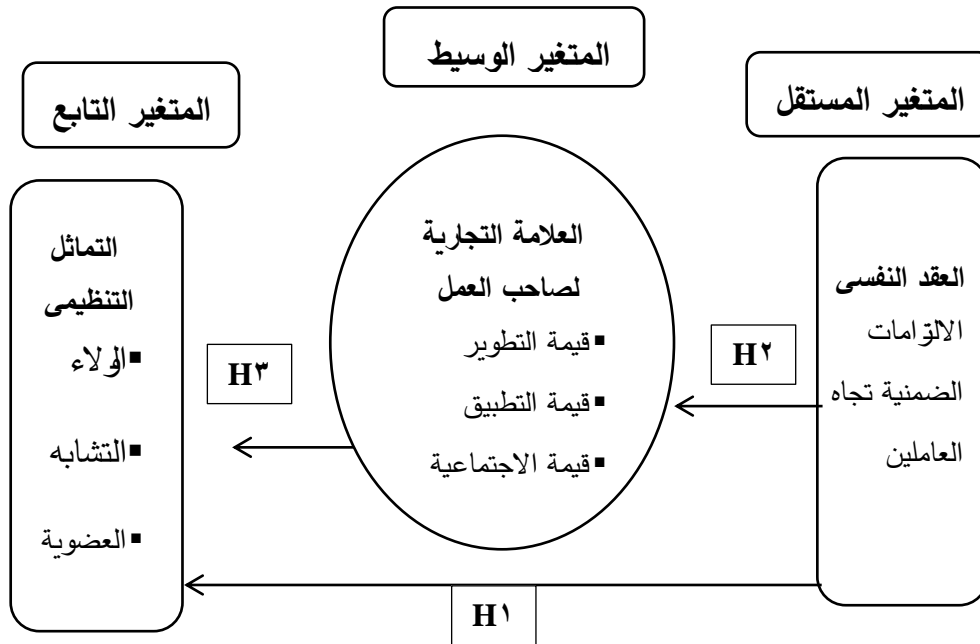
٤- يعتبر قطاع البنوك قطاعاً حيويًا، كما يعكس مدى التقدم الاقتصادى والحضارى لأى دولة فى العالم بصفة عامة ، وفى مصر بصفة خاصة ، حيث يساهم القطاع المصرفى فى الإنتاج المحلى بنسبة ٣,٥٥% (التقرير السنوى ٢٠١٨/٢٠١٩ للبنك المركزى المصرى).

## خامسا - نموذج وفروض البحث:

## ٥ / ١ الإطار الفكري للدراسة :

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وفي إطار استكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، وتحقيقه لأهدافه، يتم بناء الإطار الفكري للدراسة والمبين في الشكل رقم ( ١ ) على النحو التالي:

**المتغير المستقل :** العقد النفسي ويتمثل في الالتزامات الضمنية تجاه العاملين .  
**المتغير الوسيط :** العلامة التجارية لصاحب العمل بأبعادها وتتمثل في (قيمة التطوير وقيمة التطبيق ، القيمة الاجتماعية ، قيمة المنافع ، القيمة الاقتصادية) .  
**المتغير التابع :** التماثل التنظيمي بأبعادها وتتمثل في الولاء التنظيمي ، التشابه ، العضوية .



شكل رقم (١) الإطار الفكري للدراسة  
المصدر (من إعداد الباحث)

**٢/٥ فروض البحث :**

يتم صياغة فروض البحث بناءً على ماتم استعراضه من دراسات سابقة على النحو التالى :

**١/٢/٥ العلاقة بين التزام المنظمة بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى**

(١) أكدت العديد من الدراسات السابقة على أن التزام المنظمة بالعقد النفسى تجاه أفرادها يؤثر بشكل إيجابى معنوى على التماثل التنظيمى ، وفقاً لما ورد فى دراسته كلاً من ( Restubog et al. ٢٠٠٨, Zagenczyk ,et.al ٢٠١١ ) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابى لاختراق العقد النفسى على عدم التماثل التنظيمى. وهو مايمكن صياغته خلال الفرض التالى :

ف ١ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على التماثل التنظيمى للعاملين .... ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:

ف ١أ: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على ولائهم التنظيمى .

ف ٢ أ: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع العاملين الآخرين فى البنك الذى ينتمون إليه .

ف ٣ أ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على تعريفهم لذاتهم من خلال العضوية به.

**٢/٢/٥ العلاقة بين الالتزام بالعقد النفسى والعلامة التجارية لصاحب العلامة**

(٢) هناك بعض الدراسات التى أشارت إلى أهمية العقد النفسى كجزء مهم من العلامة التجارية لصاحب العلامة والذى بدورها يجعل الموظف يشعر بالثقة فى اصحاب العمل ويحفز على القيام بخدمة العملاء وزملاء العمل ( Miles & Mangold ٢٠٠٤ ) ، كما أظهرت دراسة كلاً من (Rousseau & Tijoriwala, ١٩٩٨). أن التزام المنظمة



بالوعود الضمنية للعقد النفسى يعزز من العلامة التجارية لصاحب العمل .وهو مايمكن صياغته خلال الفرض التالى :

ف٢ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام المنظمة بالعقد النفسى على العلامة التجارية لصاحب العمل.

ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:

ف٢أ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة المنافع.

ف٢ب : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على القيمة الاجتماعية.

ف٢ج : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على القيمة الاقتصادية.

ف٢د: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة التطوير.

ف٢هـ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة التطبيق.

### ٥ / ٢ / ٣ العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العلامة و التماثل التنظيمى

(٣) أشارت الدراسات إلى أن أحد الأهداف الرئيسية للعلامة التجارية لصاحب العمل هو إنشاء وخلق هوية تنظيمية فريدة وتشجيع الموظفين على الانخراط فى العمل كدراسة (Edwards, ٢٠١٠)، وقد اتفق فى الرأى مع دراسة (Backhaus & Tikoo ٢٠٠٤) بأن العلامة التجارية لصاحب العمل تساعد على خلق التماثل التنظيمى والتي تستهدف موظفى المنظمة على وجه التحديد وهو مايمكن صياغته خلال الفرض التالى :

ف٣ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمى . ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:

ف٣أ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على الولاء التنظيمى .

ف٣ب: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع العاملين الآخرين فى البنك الذى ينتمون إليه.

ف٣ج : يوجد تأثير إيجابى معنوى (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على تعريفهم لذاتهم من خلال العضوية به.

#### ٤/٢/٥؛ العلاقة التأثيرية غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ف٤ : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى

ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:

ف٤أ : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى.

ف٤ب : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على التشابه.

ف٤ج : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على العضوية .

**سادسا: منهجية البحث :**

يحتوى هذا الجزء المنهج العلمى المتوقع استخدامة فى البحث الحالى ، وأنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها ، وتوصيف مجتمع البحث وأسلوب دراسة متغيراته وقياسه .

**١/٦ المنهج العلمى المتوقع فى البحث :**

فى ضوء مشكلة البحث وأهداف وفروض البحث ، فيعتبر المنهج الوصفى التحليلى هو المنهج المناسب لهذا البحث حيث يقوم على دراسة المشكلة كما فى الواقع العلمى ويهتم بوصفها بشكل دقيق ، ويعبر عنها بشكل كئيفياً بوصفها ، وتوضيح خصائصها ، كما يتم تمثيلها فى شكل كمى ودرجة ارتباطها وعلاقتها مع غيرها من المشكلات الأخرى ، وهذا المنهج لايقوم بوصف المشكلات فقط بل يسعى للوصول إلى عدة استنتاجات تساهم فى فهم الواقع وتطويره .

**٢/٦ أنواع ومصادر البيانات :**

البيانات الثانوية و تتضمن البحوث والدراسات السابقة التى تناولت موضوع البحث والتى ساهمت فى بلورة مشكلة واسئلة البحث ، وصياغة الفروض وتحديد الأهداف ، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية : التى أمكن الحصول عليها من عينة البحث من خلال قائمة الاستقصاء .

**٣/٦ مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع العاملين بفروع كل من (البنك الأهلى المصرى ، بنك مصر ، البنك التجارى الدولى CIB) فى محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية خلال عام ٢٠١٨-٢٠١٩ ، وقد قام الباحث بالتركيز على جميع العاملين لإجراء الجانب الميدانى لهذا البحث .

جدول رقم ( ١ ) اسماء وعدد البنوك محل البحث

اسم البنك	فروع البنك	عدد العاملين
بنك الأهلي المصري	٣٧٠	٧٠٤٠
بنك مصر	٣٦٥	٥٥٣٠
بنك التجارى الدولى CIB	١٩٧	٣٣٠٠
الإجمالى	٩٣٢	١٥٨٧٠

المصدر : الموقع الرسمى للبنوك على الانترنت

وتم اختيار البنوك للأسباب التالية :

١- دخول البنوك الثلاثة ( البنك الأهلي المصرى وبنك مصر والبنك التجارى الدولى ) ضمن قائمة أفضل ٥٠٠ علامة تجارية مصرفية فى العالم لسنة ٢٠١٩ الصادر من مؤسسة "Brand Finance" - الرائدة في تقييم العلامات التجارية - بالتعاون مع "The Banker" بالإعتماد على دراسة تحليلية صادرة من الأمانة العامة لإتحاد المصارف العربية .

٢- حصول البنك الأهلي المصرى على لقب العلامة التجارية المصرفية الأعلى قيمة فى مصر لسنة ٢٠١٩ ، كما احتل المركز رقم ٢١ عربياً والـ ٢٩٢ عالمياً ، متقدماً بـ ٢٧ مرتبة بالمقارنه بسنة ٢٠١٨ ، بقيمة علامة تجارية قدرت بحوالى ٤٧٨ مليون دولار ، يليه فى الترتيب بنك مصر ويحظى بالمرتبة الثانية محلياً ، والمركز رقم ٣٤ عربياً ، والمركز رقم ٣٩٨ عالمياً بقيمة علامة تجارية تبلغ حوالى ٢٧٨ مليون دولار ، بينما يحظى البنك التجارى الدولى بالمرتبة الثالثة محلياً ، والمركز رقم ٤٠ عربياً ، والمركز رقم ٤٥٥ عالمياً بقيمة علامة تجارية تبلغ قيمته ٢٢٨ مليون دولار<sup>٢</sup>.

<sup>٢</sup> مجلة The Banker

**عينة البحث :**

نظرًا لكبر حجم مجتمع البحث ، وبالتالي القيود الخاصة بكل من الوقت والجهد والتكلفة لإجراء هذا البحث ، والتي تمنع دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل ، فسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينات ، وبسبب عدم توافر بيانات كاملة و إحصاءات محدثة عن العاملين فى قطاع البنوك ، كما أنه من الصعب الوصول لإطار المعاينة ، يعزم الباحث الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية -العينة الميسرة ، للتيسير على الباحث الحصول على بيانات البحث مع مراعاة عدم تعميم النتائج على غير مفردات البحث.

وبالتالى سيتم تحديد حجم العينة طبقاً للعدد الذى يمكن الباحث من استخدام الاساليب الإحصائية المناسبة فى تحليل نتائج فروض البحث - وذلك بالاعتماد على عينة غير احتمالية - وسوف يتم لاعتماد على الحد الأدنى للعينة عن طريق عدد متغيرات البحث، فإذا كان عدد متغيرات البحث سبعة أو أقل وكل منها يحتوى على أكثر من ثلاثة أسئلة لقياسه، فإن يمكن الاعتماد على عينة مكونة من ١٥٠ مفردة للقيام بهذا الأسلوب الإحصائى (Hair et al. ٢٠١٤) ، لذلك فإن الحد الأدنى لحجم العينة لهذا البحث يجب أن يكون ١٥٠ مفردة ، وهو حجم العينة الذى يمكن من خلاله استخدام الأساليب الإحصائية المزمع استخدامها فى البحث ، ولكن قد يسعى الباحث لزيادة حجم العينة بما يمكنه من تعميم النتائج بحذر على المجتمع محل البحث (Hair et al. ٢٠١٤).

**٣/٦ متغيرات البحث وكيفية قياسها:****أ- متغيرات البحث**

يمكن تحديد التعريفات الإجرائية المتعلقة بمتغيرات البحث ،والتي تعكس هدف البحث الحالى :

١- الالتزام بالعقد النفسى : هو اتفاق والالتزام بين الأفراد وصاحب العمل / المنظمة و يتضمن علاقة تبادلية بينهم ، بحيث يتوجب على كل طرف من هذه الأطراف

احترام الالتزامات والوعود والتعهدات المبرمة ضمناً ( Rousseau & Tijoriwala, ١٩٩٨ ).

٢- **العلامة التجارية لصاحب العمل** : هي إستراتيجية وخطة طويلة المدى تعكس كافة الجهود التي تبذلها المنظمة بغرض إثارة اهتمام وتوقعات وإدراك الموظف الحالي والمرقب ؛ بهدف التعرف على ماالذي سيجعل البنوك ذات موضع جذب واختلاف عن غيرها من البنوك المنافسة ، مما يجعلها تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها (Jenner & Taylor , ٢٠٠٩).

أ- **القيمة الاجتماعية Social value** : إلى أى مدى يتميز البنك الذى تعمل به بالجاذبية ويوفر مناخ و بيئة عمل تتصف بروح الفريق الجيدة والفعال وبالعلاقات والروابط المحترمة بين زملاء العمل (Hadi, & Ahmed , ٢٠١٨).

ب- **قيمه المنافع ( الفوائد ) Interest value** : يقصد به إلى أى مدى يجذب ويرغب الفرد إلى البنك ، بذلك البنك الذى يوفر ويمدنا بفرص عمل تتصف وتتمتع بالإبداع والابتكار ويقدم ويوفر العديد من الخدمات المبتكرة ( Hadi, & Ahmed , ٢٠١٨).

ج- **قيمة التطبيق Application value** : ويقصد به إلى أى مدى يجذب الفرد إلى البنك الذى سيوفر فرصاً لممارسة وتطبيق كل ماتعلمة من قبل Hadi & Ahmed, ٢٠١٨ **قيمة التطوير Development value** : تقيس إلى أى مدى يجذب الفرد إلى البنك الذى سيوفر الفرصة المناسبة لعملية التطوير الوظيفى المناسب (Hadi & Ahmed, ٢٠١٨).

د- **القيمة الاقتصادية Economic value** : يقيس مدى انجذاب الموظف إلى البنك الذى سوف يوفر له معدلات أجوراً أعلى من المتوسط وحزمة من التعويضات مناسبة ويحقق له الأمان والاستقرار الوظيفى المرجو. Hadi & Ahmed, (٢٠١٨).

٣- التماثل التنظيمي : يقصد به عملية الإقناع سواء ( الداخلي أو الخارجي) التي تندمج من خلالها مصالح وأهداف الفرد مع مصالح وأهداف صاحب العمل أو البنك التي يعمل بها ، مما يخلق توافق وتطابق بينهم وبين صاحب العمل ، وبالتالي يصبح هناك تماثل بينهم (Johnson and O'Leary-Kelly ٢٠٠٣).

ب- مقاييس متغيرات البحث

### جدول رقم ( ٣ ) مقاييس متغيرات البحث

المصدر	المقياس	أبعاد المتغير التي سيتم استخدامها في القياس	نوع المتغير	المتغير
Kickul ) (٢٠٠١)	تم استخدام المقياس الفئوي ، للتعبير عن مدى ولاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاهه ، وقد تم إعداد ٢٤ عبارة لقياس	التزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها	مستقل	العقد النفسي
Berthon,et ) al., ٢٠٠٥ & Mohamad,et .al.٢٠١٨ Ambler and Barrow (١٩٩٦)	تم استخدام المقياس الفئوي ، لقياس العلامة التجارية لصاحب العمل: ٥ عبارات لقيمة التطوير ، ٥ عبارات لقيمة التطبيق ، ٣ عبارات لقيمة المنافع ، ٥ عبارات للقيمة الاقتصادية ٦ عبارات للقيمة الاجتماعية	١. قيمة التطوير ٢. قيمة التطبيق ٣-قيمة الاجتماعية ٤- قيمة المنافع ٥- قيمة الاقتصادية	متبعية	العلامة التجارية لصاحب العمل

Cheney ) (١٩٨٢)	تم استخدام المقياس الفئوي للتعبير عن درجة التماثل التنظيمي، حيث تم إعداد ٢٥ عبارة تغطي الثلاثة أبعاد الخاصة بالتماثل التنظيمي	التشابه -١ الولاء -٢ التنظيمي -٣ العضوية	تابع	التماثل التنظيمي
	١١ عبارة لبعده التشابه			
	٩ عبارات لبعده الولاء			
	٥ عبارات لبعده العضوية			

المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً: تحليل البيانات

### ١/٧ اختبار كروسكال ويلز Kruskal –Wallis Test

جدول رقم ( ٤ ) اختبار كروسكال ويلز للعقد النفسي

متغيرات البحث	عدد	المتوسط الرتبى	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	مستوى المعنوية
<b>العقد النفسي</b>				
البنك الأهلي	١٠٧	١١٨.٧٢	١٥.٣٨١	**٠.٠٠٠
بنك مصر	٥٥	١٦١.١٠		
بنك CIB	٧١	١١٦.١٢		
<b>التماثل التنظيمي</b>				
البنك الأهلي	١٠٧	١٠٦.٦٥	١٤.٣٩٨	**٠.٠٠٠
بنك مصر	٥٥	١٤٣.٤٠		
بنك CIB	٧١	١٤١.٠١		
<b>الولاء</b>				
البنك الأهلي	١٠٧	١٠٤.٥٨	١٩.٤٦٦	**٠.٠٠٠
بنك مصر	٥٥	١٣٢.٨٩		



		١٤٩.٨٠	٩١	بنك CIB
<b>التشابه</b>				
**٠.٠٠٠	١٧.٣٢٤	١٢٦.٨٧	١٠٧	البنك الأهلي
		١٥٩.٤٥	٥٥	بنك مصر
		١٠٧.٥٤	٧١	بنك CIB
<b>العضوية</b>				
**٠.٠٠٠	٢٤,٩١١	١٠٠,٧٢	١٠٧	البنك الأهلي
		١٥٢.٤٢	٥٥	بنك مصر
		١٤٢.٥٤	٧١	بنك CIB
<b>العلامة التجارية لصاحب العمل</b>				
**٠,٠٠٠	١٧,٩٦٢	١١٥,٥٠٣	١٠٧	البنك الأهلي
		١٦٣,٧٨	٥٥	بنك مصر
		١١٨,٨٥	٧١	بنك CIB
<b>القيمة الاجتماعية</b>				
**٠,٠٠٠	١٩,٢٥٧	١٢٠,٧٣	١٠٧	البنك الأهلي
		١٦٤,٣٣	٥٥	بنك مصر
		١١١,٨١	٧١	بنك CIB
<b>القيمة الاقتصادية</b>				
**٠,٠٠٠	١٩,٥٨٠	١١٠,٤٧	١٠٧	البنك الأهلي
		١٦٣,٤٥	٥٥	بنك مصر
		١٢٤,٤١	٧١	بنك CIB
<b>قيمة التطبيق</b>				
**٠,٠٠٣	١١,٩٤٢	١٢٣,٨٨	١٠٧	البنك الأهلي
		١٥٥,٦٣	٥٥	بنك مصر
		١١٣,٣٧	٧١	بنك CIB
<b>قيمة المنافع</b>				
**٠.٠٠٠	٢٦,٧٥٥	١١٧,٥٦	١٠٧	البنك الأهلي
		١٧١,٣٧	٥٥	بنك مصر

		١١١,٢٩	٧١	بنك CIB
قيمة التطوير				
	١٣,٩٠٠	١١٢,٢٣	١٠٧	البنك الأهلي
		١٥٧,٠٥	٥٥	بنك مصر
		١٢٦,٢١	٧١	بنك CIB

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي <sup>\*\*</sup> مستوى معنوية أقل من ٠.٠١  
 يظهر من الجدول السابق: أنه تم الاعتماد على الأختبار لقياس مدى الاتفاق والاختلاف (التباين) في آراء مفردات عينة البنوك كمايلي :

#### ١- بالنسبة لمتغير العقد النفسى :

- يوجد اختلافات معنوية بين البنوك الثلاثة محل البحث على مستوى المتغير العقد النفسى ، حيث يظهر من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي بلغت ١٥,٣٨١ . وهى دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ .
- وتوضح قيمة المتوسط الرتبى أن أعلى بنك فى الالتزام بالعقد النفسى هو بنك مصر حيث بلغ قيمته ١٦١.١٠ يليه بنك الأهلي والذي بلغ قيمته ١١٨.٧٢ وأخيرًا بنك CIB .

#### ٢- بالنسبة لمتغير التماثل التنظيمي:

- توجد اختلافات معنوية بين بنوك الثلاثة محل الدراسة على مستوى المتغير التماثل التنظيمي حيث يظهر ذلك من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي بلغت ١٤.٣٩٨ . وهى دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ .
- وتوضح قيمة المتوسط الرتبى أن أعلى بنك فى تحقيق التماثل التنظيمي هو بنك مصر حيث بلغ قيمته ١٤٣.٤٠ يليه بنك CIB والذي بلغ قيمته ١٤١.٠١ وأخيرًا البنك الأهلي ، وهو مايدل أن تندمج مصالح العاملين فى بنك مصر مع مصالح واهتمامات البنك ، ممايؤدى بدوره إلى توافق أهدافه مع أهداف البنك ومن هنا يصبح هناك تماثل تنظيمي .

**وفيما يتعلق بأبعاد التماثل التنظيمي :**

- أ- توجد اختلافات معنوية بين بنوك الثلاثة محل البحث على مستوى الثلاثة أبعاد المكونة للتماثل التنظيمي (الولاء ، التشابه ، العضوية ) حيث يظهر ذلك من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي بلغت (١٩,٤٦٦ ، ١٧,٣٢٤ ، ٢٤,٩١١) على التوالي، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.
- ب- وتظهر أعلى قيمة المتوسط الرتبي لبعد الولاء في بنك CIB حيث يبلغ ١٤٩,٨٠ وهو ما يعني أنه أعلى بنك يتمتع بدرجة ولاء مرتفعة من قبل العاملين به ، يليه بنك مصر حيث بلغ ١٣٢.٨٩ وأخيرًا و أقلهم بنك الأهلي .
- ج- أما فيما يتعلق ببعد التشابه ، نجد حصول بنك مصر على أعلى قيمة للمتوسط الرتبي يليه الأهلي ثم بنك CIB وهذا يعني أنه يوجد إدراك لدى العاملين به لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو البنك التي ينتمي إليها.
- د- أخيرًا بعد العضوية وهو درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة ، وقد حصل بنك مصر على أعلى قيمة للمتوسط الرتبي يليه بنك CIB وأخيرًا بنك الأهلي .
- ٣- بالنسبة لمتغير العلامة التجارية لصاحب العمل:
- توجد اختلافات معنوية بين البنوك الثلاثة محل الدراسة على مستوى متغير العلامة التجارية لصاحب العمل حيث يظهر ذلك من قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة والتي بلغت ١٧,٩٦٢، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.
  - وتوضح قيمة المتوسط الرتبي أن أعلى بنك في أعلى علامة تجارية لصاحب العمل هو بنك مصر حيث بلغت قيمته ١٦٣.٧٨ يليه بنك CIB حيث بلغت قيمته حوالي ١١٨,٨٥ يليه أخيرًا بنك الأهلي .

**وفيما يتعلق بأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل:**

- أ- كما توجد اختلافات معنوية بين البنوك الثلاثة محل البحث على مستوى الأبعاد الخمسة المكونة للعلامة التجارية لصاحب العمل حيث يظهر في قيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة والتي بلغت ١٩,٢٥٧ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ .
- ب- وتظهر قيمة المتوسط الرتبي أن أعلى بنك في جميع الأبعاد الخمسة وهي (القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطبيق، قيمة التطوير ، قيمة المنافع) هو بنك مصر ، وهو ما يعني أن بنك مصر يهتم بتصوير قيمة العلامة التجارية من خلال العمل على تحسين الخمس أبعاد والتي بدورها انعكس في الإجابات على تحقيق أعلى تماثل تنظيمي لدى بنك مصر وهو ما يظهر في الردود الخاصة بمفردات عينة البحث.
- ٢/٧ اختبار ثبات أداة البحث :

تم استخدام (Cronbach's alpha) لاختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث ، و قد اتسمت بالاعتمادية وفقاً لمعيار حيث لا تقل أي منها عن ٠,٨ (Hair et al ٢٠١٤).

**جدول رقم ( ٥ ) اختبار ثبات أداة البحث**

متغيرات البحث	عدد البنود	كرونباخ ألفا
العقد النفسي	٢٤	٠,٩٧٠
<b>قيمة العلامة التجارية</b>		
قيمة التطوير	٥	٠,٩١١
قيمة المنافع	٣	٠,٩١٩
القيمة الاقتصادية	٥	٠,٨٣٢
القيمة الاجتماعية	٦	٠,٨٦٤
قيمة التطبيق	٥	٠,٩٤٢
<b>التمائل التنظيمي</b>		
الولاء التنظيمي	٩	٠,٩٥٣
التشابة	١١	٠,٩٥٦
العضوية	٥	٠,٨٨٨

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

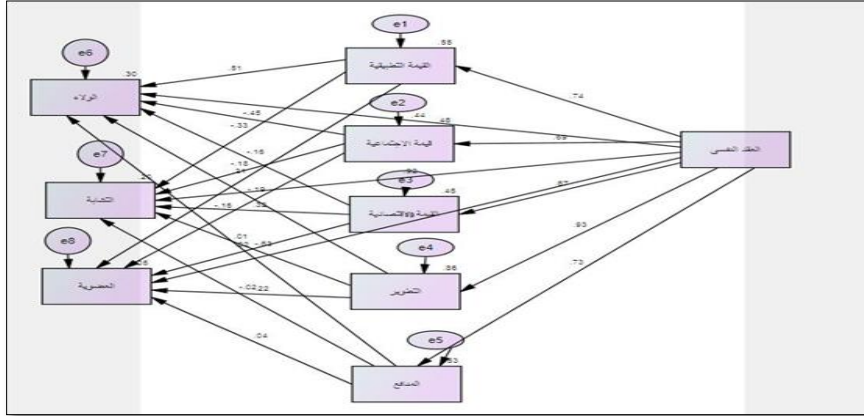
**٣/٧ أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation****Modeling**

يستخدم لاختبار كل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ( التزام البنك بالعقد النفسى ، التماثل التنظيمي ، والعلامة التجارية لصاحب العمل ) حيث يتميز بأنه ليس فقط أسلوبًا إحصائيًا فرديًا وإنما يشمل على الكثير من الأساليب الإحصائية الأخرى المتعلقة ببعضها ، ويطلق عليه بالأسلوب الذى يحل محل الأساليب الإحصائية الأخرى كتحليل الانحدار المتعدد ، تحليل المسار ، تحليل التباين ، تحليل المكون المبدئي (Hair, et al ., ٢٠١٤) . ولهذا التحليل القدره على توضيح وتفسير كافة العلاقات المتداخلة والمترابطة بين المتغيرات ، بالإضافة إلى القدره على تمثيل المفاهيم أو المشاهدات غير الملحده فى هذه العلاقات وأخذها فى الحسبان، وأيضًا يوفر نموذجًا يشرح كافة العلاقات بأكملها (Hair, et al ., ٢٠١٤).

وسيتم استخدام هذا التحليل لاختبار فروض البحث ومن هنا فهو اختبار إضافي وهام لتحليل الارتباط الذى أثبت علاقات طردية معنوية بين كل المتغيرات

**أ- النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:**

يقوم بتوضيح العلاقة السببية، أى التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الخارجية ( المستقلة ) العقد النفسى و المتغيرات الداخلية أو الوسيطة والتابعة ( التماثل التنظيمي ) ويظهر الشكل التالى رقم ( ٢ ) النموذج الهيكلي المبدئي للبحث.



شكل رقم ( ٢ ) النموذج المبدئي للبحث

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

اختبار فروض نتائج النموذج المبدئي المقترح للبحث:

جدول رقم (٦) اختبار فروض النموذج

p	القيمة المعيارية	قيمة T	بيان المسار		
***	,٧٣٩	١٧,٣٩٣	قيمة التطبيق	←	العقد النفسي
***	,٦٩٣	١٥,٢٧٩	قيمة الاجتماعية	←	العقد النفسي
***	,٦٧١	١٤,٣٦٧	قيمة الاقتصادية	←	العقد النفسي
***	٩٢٩,	٣٩,٧٨٨	قيمة التطوير	←	العقد النفسي
***	,٧٢٩	١٦,٩٠٧	قيمة المنافع	←	العقد النفسي
***	,٥١٠	٦,٥٠٨	الولاء	←	قيمة التطبيق
***	,٣٣١-	-٣,٩٦٠	التشابه	←	قيمة التطبيق
٠,٢٣,	,٢٠٨	٢,٢٨٠	العضوية	←	قيمة التطبيق
***	,٤٤٦-	-٦,٠٨١	الولاء	←	قيمة الاجتماعية
٠,٠٢٢	,١٧٩-	-٢,٢٨٤	التشابه	←	قيمة الاجتماعية

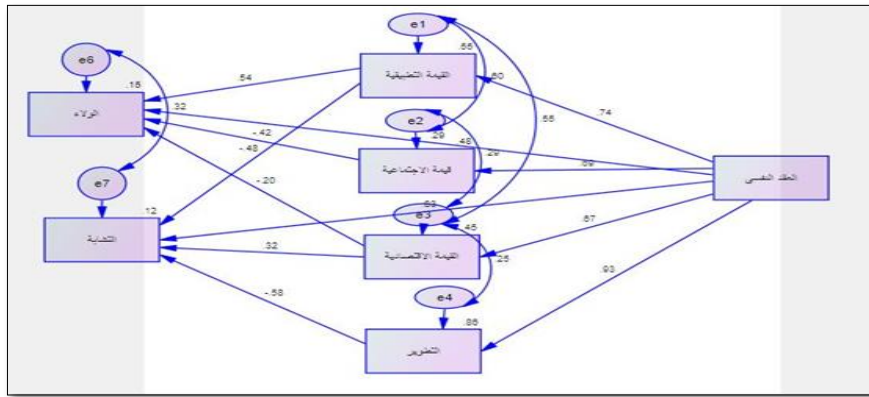
٠,٠٦٦	٠,١٥٧-	-١,٨٤١	العضوية	←	قيمة الاجتماعية
٠,٢٨,٠	٠,١٥٦ -	-٢,١٩٣	الولاء	←	قيمة الاقتصادية
***	٠,٣١٦	٤,١٦٢	التشابه	←	قيمة الاقتصادية
٨٠٥,	٠,٠٢٠	٠,٢٤٦	العضوية	←	قيمة الاقتصادية
١٩٢.	٠,١٨٦-	-١,٣٠٥	الولاء	←	قيمة التطوير
***	٠,٦٣٤-	- ٤,١٧٣	التشابه	←	قيمة التطوير
١٧٩.	٠,٢٢٣-	-١,٣٤٥	العضوية	←	قيمة التطوير
٠,٨٨٨	٠,٠١١-	٠,١٤٠	الولاء	←	قيمة المنافع
٠,٧٦٦	٠,٤٢ -	-٠,٢٩٧	التشابه	←	قيمة المنافع
٠,٦٣٨	٠,٠٤٢	٠,٤٧١	العضوية	←	قيمة المنافع
٠,٠١٤	,٤٣٨	٢,٤٥٧	الولاء	←	العقد النفسي
***	,٩١٧	٤,٨٣١	التشابه	←	العقد النفسي
٠,٣٦٤	,١٨٨	٠,٩٠٨	العضوية	←	العقد النفسي

#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق وجود بعض محاور الدراسة غير معنوية عند مستوي المعنوية المسموح به وهي المسار الخاص بطبيعة العلاقة بين قيمة التطبيق على العضوية ، والمسار الخاص بطبيعة العلاقة بين قيمة التطبيق على كل من التشابه والعضوية ، والمسار الخاص بطبيعة العلاقة بين قيمة الاقتصادية على العضوية ، وكذلك المسار الخاص بقيمة التطوير على كل من الولاء والعضوية ، وأيضاً المسار الخاص بقيمة المنافع على كل من التشابه والولاء والعضوية وكذلك المسار الخاص بالعقد النفسي على كل من الولاء والعضوية، مما يتطلب إجراء تعديل على النموذج المقترح بهدف تحسين جودة النموذج.

**ب - النموذج الهيكلي المعدل:**

وتأسيساً على ما تقدم فقد تم تعديل النموذج الهيكلي المقترح من الشكل رقم (٢) إلى الشكل رقم (٣)، وقد أظهرت نتائج مؤشرات جودة توفيق النموذج الهيكلي كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٧) إلى ان جميع المؤشرات تقترب من الحدود المقبولة لها ، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلي المعدل .



**الشكل رقم (٣) النموذج الهيكلي المعدل**

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

**جدول رقم (٧) مؤشر جودة التوافق للنموذج**

القيمة للنموذج المعدل	القيمة للنموذج المبدئي المقترح	
,٩٩٢	,٦٤١	مؤشر جودة التوافق GFI
,٠٥٤	,١٦٣	مؤشر RMSE
,٠١٤	,٤٦٣	مؤشر RMR
,٩٩٥	,٦٤٥	مؤشر التوافق المعياري NFI
,٩٩٨	,٦٤٥	مؤشر التوافق CFI
,١٧٣	٠,٠٠٠	قيمة p
١,٧٤	٥٥,٠٣	كا٢/ درجة الحرية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS



**تظهر نتائج البحث :**

أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة بعد إجراء بعض التعديلات التي تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل ، وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل ، ويلاحظ ان هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات ، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث تتفق مع المعايير المقبولة ، وذلك كما يلي ( Hair, et. al., ٢٠١٤ ).

• انخفاض ناتج قسمة (كا<sup>٢</sup> درجات الحرية) والذي بلغ ١.٧٤ وهي أقل من (٥) (المعيار المحدد)، وتعتبر قيمة P معنوية ، كلما كانت قيمة p أكبر من ٠.٠٥ يدل على أن النموذج الفعلي يساوي النموذج المقدر .

• ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق ، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI=, ٩٩٨) وهي أعلى من (٩٠) ، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق (GFI=, ٩٩٦) وهي أعلى من (٩٠) ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSE= . ٠٥٤) وهي أقل من (٠,٠٨) .

• الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR=(٠١٤) , ويعتبر توافقاً مقبولاً لأنه لا يوجد حد معين للقبول، ولكن كلما صغرت قيمه ذلك المؤشر دل على توافق أكبر .

**وبهذا يعبر الجدول السابق** عن مدى جودة النموذج ، حيث إن المؤشرات تعبر عن المسارات التي بداخلها، ويلاحظ أن جميع معاملات النموذج معنوية.

**٣ / ٧ / اختبار فروض البحث:**

**٣ / ٧ / ١ / ١ اختبار الفرض الأول:**

ف ١ : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على التماثل التنظيمى للعاملين ، ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:  
ف ١أ: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على ولائهم التنظيمى .

ف ا ب: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسي على إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع العاملين الآخرين في البنك الذي ينتمون إليه .

ف ا ج: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسي على تعريفهم لذاتهم من خلال العضوية به.

#### جدول رقم (٨) اختبار التزام البنك بالعقد النفسي على أبعاد التماثل التنظيمي

الفرض	المسار	القيمة المعيارية	اختبار T	P
ف أ	←	٢,٨٧	٣,٣١٣	٠,٠٢
ف ا ب	←	٠,٢٠	٥,٠٠٣	***
ف ا ج	←	٣٦٤,	١,٨٨	٩٠,٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي . \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ \*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

#### ويظهر من الجدول السابق :

١- يوجد تأثير معنوي مباشر لمتغير التزام البنك بالعقد النفسي على متغير الولاء التنظيمي والتشابه فقط .

٢- توجد علاقة طردية بين التزام البنك بالعقد النفسي من جانب ، والولاء التنظيمي والتشابه من جانب آخر ، بمعنى أن زيادة مستوى التزام البنك بالعقد النفسي ، سوف سيزداد مستوى ولاء العاملين للبنك بالإضافة إلى زيادة مستوى إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع العاملين الآخرين في البنك الذي ينتمون إليه.

٣- بناءً على النتائج السابقة ، فإنه يتم قبول الفرض جزئياً.

٤- وتتفق نتائج هذا البحث مع الدراسات السابقة التي أوضحت أن التزام البنك بالعقد النفسي تأثيراً على كل من الولاء التنظيمي والتشابه (Blader and Tyler, ٢٠٠٩).

٢ / ٣ / ٧ اختبار الفرض الثاني:

- ف٢ : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام المنظمة بالعقد النفسى على العلامة التجارية لصاحب العمل ، ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:
- ف٢أ : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة المنافع.
- ف٢ب: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على القيمة الاجتماعية.
- ف٢ج: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على القيمة الاقتصادية.
- ف٢د: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة التطوير .
- ف٢هـ : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة التطبيق .

جدول رقم ( ٩ اختبار تأثير التزام البنك بالعقد النفسى على أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل

الفرض	المسار	اختبار T	القيمة المعيارية	P
ف٢أ	← قيمة المنافع	١٦,٩٠٧	,٧٢٩	٦٥٦,
ف٢ب	← القيمة الاجتماعية	١٥,٢٧٩	,٦٩٣	***
ف٢ج	← القيمة الاقتصادية	١٤,٤٥٧	,٦٧٣	***
ف٢د	← قيمة التطوير	٣٩,٧٨٨	,٩٢٩	***
ف٢هـ	← قيمة التطبيق	١٧,٣٩٣	,٧٣٩	***

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي . \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

**ويظهر من الجدول السابق :**

- ١- التزام البنك بالعقد النفسى له تأثير معنوى مباشر على جميع أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل ( القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق ) ، بينما لا يوجد تأثير لالتزام البنك بالعقد النفسى على قيمة المنافع.
- ٢- توجد علاقة تأثيرية طردية لالتزام البنك بالعقد النفسى على ( القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق ) ، وهو ما يعنى أن كلما ارتفع مستوى التزام البنك بالعقد النفسى سيرفع من قيمة العلامة التجارية لصاحب العمل بأبعادها ( القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق )
- ٣- بناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرض ٢ جزئياً.

٣ / ٧ / ٣ / ١ / ٣ اختبار الفرض الثالث :

- ف٣ : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمى ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:
- ف٣أ: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على الولاء التنظيمى .
- ف٣ب : يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على التشابة.
- ف٣ج: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على العضوية
- ف٣أ: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على الولاء التنظيمى:

جدول رقم ( ١٠ ) اختبار أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على الولاء التنظيمي

الفرض	المسار	اختبار T	القيمة المعيارية	P
ف٣أ	← قيمة المنافع	١٤٠,	٠,٠١١	٨٨٨,
	← القيمة الاجتماعية	٥١٠,٤	,٤١٨	***
	← القيمة الاقتصادية	٢,١١٣	,٢٠٠	,٠٥٣
	← قيمة التطوير	١,٣٠٥	,١٨٦	٠,١٩٢
	← قيمة التطبيق	٤,٣٧٦	,٥٣٦	***

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي . \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

#### ويظهر من الجدول السابق

١- أن أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل لها تأثير معنوي مباشر على الولاء التنظيمي ،وبالأخص فيما يتعلق بقيمة المنافع وقيمة التطوير ، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة ( Schlager, et al. , ٢٠١١ ) بعدم وجود تأثير معنوي لقيمة التطوير على التماثل التنظيمي .

٢- أن قيمة التطبيق تؤثر تأثيراً طردياً على الولاء التنظيمي ، وهذا يعني أن وجود قيمة للتطبيق في العلامة التجارية لصاحب العمل ستعمل على زيادة الولاء التنظيمي للعاملين في البنك موضع البحث ، كما أن أبعاد العلامة التجارية (القيمة الاجتماعية ، قيمة الاقتصادية) فإنهما يؤثران تأثيراً معنوياً طردياً مع الولاء التنظيمي ، وهذا يعني أن البنك الذي يقدم أجور أعلى وحزمة تعويضات جيدة وأيضاً البنك الذي تتسم ببيئة عمل تتسم بروح الفريق والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل سوف يساهم في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي ، وهو ما يلفت الانتباه إلى قيام البنك بالتركيز

على قيمة التطبيق والقيمة الاجتماعية والاقتصادية والتي بدورها يساهم فى تحسين مستوى التماثل التنظيمي .

٣- بناء على النتائج السابقة يتم قبول الفرض جزئياً .

ف٣ ب : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية، قمية التطوير، قيمة التطبيق) على التشابه .

جدول رقم ( ١١ ) اختبار أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على التشابه

الفرض	المسار	اختبار T	القيمة المعيارية	P
ف٣ب	←	٢٩٧,	٠,٢٤	٠,٧٦٦
	←	٢,٢٨٤	٠,١٧٩	٠,٠٢٢
	←	,٣٢٢	٣,٢١٩	٠,٠١١
	←	٣,٣٦٥٣	٠,٥٧٨	***
	←	٤,٥١٠	٠,٤١٨	***

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي . \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

ويظهر من الجدول السابق

١- أن قيمة التطبيق تؤثر تأثيراً معنوياً طردياً على التشابه، وهذا يعني أن توفير البنك لفرصة ممارسة وتدريب ماتم تعلمه ستؤدي إلى إرتفاع مستوى إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع العاملين الآخرين فى البنك الذى ينتمون إليه .

٢- أما فيما يتعلق بقيمة التطوير بأنها تؤثر تأثيراً معنوياً طردياً على التشابه ، وهذا يعنى ان البنك الذى يوفر التطوير الوظيفي ، سيساهم فارتفاع إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع العاملين الآخرين فى البنك الذى ينتمون إليه .

٣- بناء على النتائج السابقة يتم قبول الفرض جزئياً .

ف٣ ج: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر (لقيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قمية التطوير ، قيمة التطبيق) على العضوية .

جدول رقم ( ١٢ ) اختبار أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على العضوية

الفرض	المسار		اختبار T	القيمة المعيارية	P
	←	←			
ف٣ ج	←	قيمة المنافع	٤٧٢,	٠,٠٢٤	٠,٦٣٨
	←	القيمة الاجتماعية	١,٨٤١	٠,١٧٥	٠,٠٦٦
	←	القيمة الاقتصادية	٢٤٦,	٠,٠٢	٨٠٥.
	←	قيمة التطوير	١,٣٤٥	٠,٣٢٢-	١٧٩.
	←	قيمة التطبيق	٢,٢٨٠	٠,٢٠٨	٠,٠٣٢

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويظهر من الجدول السابق:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد (قيمة المنافع ، القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطوير ، قيمة التطبيق) على العضوية .
- ٢- بناءً على النتائج السابقة يتم رفض الفرض ف٣ ج.

٧ / ٣ / ١ / ٤ اختبار الفرض الرابع :

ف٤ : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسي والتماثل التنظيمي.

ف٤أ : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسي والولاء التنظيمي .

ف٤ ب: تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسي والتشابه .

ف٤ ج : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسي والعضوية

ف٤أ : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسي والولاء التنظيمي .

يتم هنا التركيز بشكل أساسي على اختبار التأثير غير المباشر على المتغير العقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود المتغير الوسيط بنموذج البحث ، قيم المعلمات المعيارية ومستوى معنويتها بما يمكن من التوصل إلى نتائج هذا الاختبار .  
أ- اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة التطوير كمتغير وسيط :

جدول رقم (١٣) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى على

الولاء التنظيمى فى وجود قيمة التطوير كمتغير وسيط

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	مستوى المعنوية
	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع		
التأثير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠,٢٨٧	٠,٠٠٢
	التزام البنك بالعقد النفسى	←	قيمة التطوير	٠,٩٢٩	***
	قيمة التطوير	←	الولاء التنظيمى	٠,١٨٦	٠,١٩٢
التأثير غير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	قيمة التطوير	الولاء التنظيمى	-	-

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى . \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

يشير الجدول السابق إلى مايلى :

- ١- عدم معنوية المتغير الوسيط ( قيمة التطوير ) على المتغير التابع (الولاء التنظيمى) وهذا يعني عدم معنوية التأثير غير المباشر (الوسيط).
- ب- اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة الاجتماعية كمتغير وسيط :



تابع جدول رقم ( ١٤ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة الاجتماعية كمتغير وسيط

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	مستوى المعنوية
	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع		
التأثير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠,٢٨٧	٠,٠٠٢
	التزام البنك بالعقد النفسى	←	قيمة الاجتماعية	.٦٩٣	***
	قيمة الاجتماعية	←	الولاء التنظيمى	-٠.٤١٨	***
التأثير غير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠.٢٩	***

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ \*\*

عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١

يشير الجدول السابق إلى: أن هناك تأثير غير مباشر للوسيط فى العلاقة بين وفاء البنك بالتزاماته الضمنية تجاه العاملين على الولاء التنظيمى بقيمة معيارية (٠,٢٩) .

١- هناك تأثير كامل للوسيط ، مما يدعم وجود قوة الوسيط ،حيث ان العلاقة التأثيرية المباشرة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية ٠,٢٨٧، وبالتالي حدث ارتفاع فى قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط ، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع .

ج- اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة المنافع كمتغير وسيط :

تابع جدول رقم ( ١٥ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى

على الولاء التنظيمى فى وجود قيمة المنافع كمتغير وسيط

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
٠,٠٠٢	٠,٢٨٧	الولاء التنظيمى	←	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير المباشر
٠,٦٥٦	٠,٧٢٩	قيمة المنافع	←	التزام البنك بالعقد النفسى	
٠,٨٨٨	٠,١٤٠	الولاء التنظيمى	←	قيمة المنافع	
-	-	الولاء التنظيمى	قيمة المنافع	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير غير المباشر

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١

\*\* عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١

بشير الجدول السابق إلى:

١- عدم معنوية المتغير الوسيط ( قيمة المنافع ) على المتغير التابع (الولاء التنظيمى) وهذا يعني عدم معنوية التأثير غير المباشر (الوسيط).

د- اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة التطبيقى كمتغير وسيط :

جدول رقم ( ١٦ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى  
على الولاء التنظيمى فى وجود قيمة التطبيق كمتغير وسيط

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	المستوى المعنوية
	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع		
التأثير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠,٢٨٧	٠,٠٠٢
	التزام البنك بالعقد النفسى	←	قيمة التطبيق	٠,٧٣٩	***
	قيمة التطبيق	←	الولاء التنظيمى	٠,٥٣٦	***
التأثير غير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠,٣٩	***

\*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ \*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

يشير الجدول السابق إلى مايلى:

١- أن هناك تأثير غير مباشر للوسيط فى العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى بقيمة معيارية ٠,٣٩.

٢- هناك تأثير جزئي للوسيط ، مما يدعم وجود قوة الوسيط ، حيث إن العلاقة التأثيرية المباشرة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية ٠,٢٨٧ وبالتالي حدث انخفاض فى قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط ، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع .

هـ - اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة الاقتصادية كمتغير وسيط :

جدول رقم ( ١٧ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى فى وجود القيمة الاقتصادية كمتغير وسيط

العلاقة	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	القيمة المعيارية	مستوى
					المعنوية
التأثير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠,٢٨٧	٠,٠٠٢
	التزام البنك بالعقد النفسى	←	قيمة الاقتصادية	٠,٦٧٣	***
	قيمة الاقتصادية	←	الولاء التنظيمى	٠,٢-	٠,٠٣٥
التأثير غير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	الولاء التنظيمى	٠,١٣٤	***

\*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ \* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

يشير الجدول السابق إلى مايلي:

١. أن هناك تأثير غير مباشر للوسيط فى العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى بقيمة معيارية ٠.١٣٤
٢. هناك تأثير جزئي للوسيط ، مما يدعم وجود قوة الوسيط ، حيث ان العلاقة التأثيرية المباشرة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية ٠,٢٨٧ وبالتالي حدث انخفاض فى قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط ، مع بقاء

وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع. وبالتالي يتم قبول الفرض جزئياً :  
ف٤ أ

ف٤ ب: تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك  
بالعقد النفسى والتشابه .

أ - اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة  
التطوير كمتغير وسيط :

جدول رقم ( ١٨ ) اختبار التأثير غير المباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على التشابه  
فى وجود قيمة التطوير كمتغير وسيط

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	مستوى المعنوية
	المتغير المتوسط	المتغير التابع	المتغير المستقل		
التأثير المباشر	←	التشابه	التزام البنك بالعقد النفسى	٠.٢٠	***
	←	قيمة التطوير	التزام البنك بالعقد النفسى	.٩٢٩	***
	←	التشابه	قيمة التطوير	٥٧٣.	***
التأثير غير المباشر		قيمة التطوير	التزام البنك بالعقد النفسى	٠.٥٣٢	***

\*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ \* \* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

يشير الجدول السابق إلى مايلى:

١-

ن هناك تأثير غير مباشر للوسيط فى العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على  
الولاء التنظيمى بقيمة معيارية ٠.٥٣٢

٢- هناك تأثير جزئى للوسيط ، ممايدعم وجود قوة الوسيط ،حيث إن العلاقة التأثيرية  
المباشرة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى (قبل إدخال الوسيط)

بلغت القيمة المعيارية ٠.٢٠. وبالتالي حدث انخفاض في قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط ، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع .

ب- اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة الاجتماعية كمتغير وسيط :

جدول رقم ( ١٩ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى على

التشابه فى وجود القيمة الاجتماعية كمتغير وسيط

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	مستوى المعنوية
	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع		
التأثير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	التشابه	٠,٢٠	***
	التزام البنك بالعقد النفسى	←	قيمة الاجتماعية	,٦٩٣	***
	قيمة الاجتماعية	←	التشابه	٢,٢٤٨-	٠,٠٢٢
التأثير غير المباشر	التزام البنك بالعقد النفسى	←	قيمة الاجتماعية		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

يشير الجدول السابق إلى مايلي

١- عدم معنوية المتغير الوسيط ( قيمة الاجتماعية ) على المتغير التابع (التشابه) وهذا يعنى عدم معنوية التأثير غير المباشر (الوسيط).

ج- اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة المنافع كمتغير وسيط :

جدول رقم ( ٢٠ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة المنافع كمتغير وسيط

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
***	٠.٢٠	التشابه	←	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير المباشر
٦٥٦,	,٧٢٩	قيمة المنافع	←	التزام البنك بالعقد النفسى	
٧٦٦,	٢٩٧,	التشابه	←	قيمة المنافع	
		التشابه	قيمة المنافع	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير غير المباشر

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى  
من ٠.٠١

يشير الجدول السابق إلى مايلي

- ١- عدم معنوية المتغير الوسيط ( قيمة المنافع ) على المتغير لتابع (التشابه) وهذا يعنى عدم معنوية التأثير غير المباشر (الوسيط).
- د- اختبار التأثير غير المباشر للعقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة التطبيق كمتغير وسيط :

جدول رقم ( ٢١ ) اختبار التأثير غير المباشر للالتزام البنك بالعقد النفسى على التشابه فى وجود قيمة التطبيق كمتغير وسيط

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
***	٠.٢٠	التشابه	←	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير المباشر
***	٠.٧٤	قيمة التطبيق	←	التزام البنك بالعقد النفسى	
***	٠.٤٨	التشابه	←	قيمة التطبيق	
***	٠.٣٦	التشابه	قيمة التطبيق	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير غير المباشر

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ يشير الجدول السابق إلى مايلى:

١- أن هناك تأثير غير مباشر للوسيط فى العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى بقيمة معيارية ٠.٣٦.

٢- هناك تأثير جزئى للوسيط ، ممايدعم وجود قوة الوسيط ،حيث إن العلاقة التأثيرية المباشرة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية ٠.٢٠ وبالتالي حدث انخفاض فى قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط ، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع .

هـ - اختبار التأثير غير المباشر العقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة الاقتصادية كمتغير وسيط :



جدول رقم ( ٢٢ ) اختبار التأثير غير المباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على التشابه فى وجود القيمة الاقتصادية كمتغير وسيط

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
***	٠.٢٠	التشابه	←	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير المباشر
***	.٦٧٣	القيمة الاقتصادية	←	التزام البنك بالعقد النفسى	
٠,٠٠١	٠,٣٢٢	التشابه	←	قيمة الاقتصادية	
***	٠.٢٢	التشابه	القيمة الاقتصادية	التزام البنك بالعقد النفسى	التأثير غير المباشر

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى \*\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ تشير النتائج إلى :

- وجود تأثير غير مباشر للوسيط فى العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى بقيمة معيارية ٠.٢٢.
- هناك تأثير جزئى للوسيط ، مما يدعم وجود قوة الوسيط ، حيث إن العلاقة التأثيرية المباشرة بين التزام البنك بالعقد النفسى على الولاء التنظيمى (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية ٠.٢٠. وبالتالي حدث انخفاض فى قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط ، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع .  
ومن هنا يتم قبول الفرض جزئياً : فءب

### ف٤ ج : تتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والعضوية

حتى يمكن اختبار أثر المتغير الوسيط ، فإنه لابد أولاً أن يكون هناك تأثير معنوى مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع - كمتطلب أساسى - ، وبالرجوع إلى نتائج الفروض السابقة (ف١ ج) فى جدول رقم (١٠) ، والذي ينص على: يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على العضوية ، حيث يلاحظ تم رفض الفرض ومن ثم سيتم استبعادهما عند اختبار تأثير المتغير الوسيط . ومن هنا يتم رفض ف٤ ج .

#### ملخص نتائج اختبار الفروض:

يمكن تلخيص نتائج اختبار فروض البحث فى الجدول رقم ( ٢٣ ) :

#### جدول رقم ( ٢٣ ) ملخص نتائج التحليل لإحصائى

مدى قبول الفرض	الفرض
قبول الفرض جزئياً	ف١ : من المتوقع وجود تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على التماثل التنظيمى للعاملين.
قبول الفرض جزئياً	ف٢ : من المتوقع وجود تأثير إيجابى معنوى مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على العلامة التجارية لصاحب العمل.
قبول الفرض جزئياً	ف٣ : من المتوقع وجود تأثير إيجابى معنوى مباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمى .
قبول الفرض جزئياً	ف٤ : من المتوقع وجود تأثير إيجابى معنوى غير مباشر لالتزام البنك بالعقد النفسى على التماثل التنظيمى من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط.

المصدر : من إعداد الباحث

**ثامنا: نتائج البحث:****١/٨ نتائج البحث النظرية :**

- ١- ركزت نتائج الدراسات على طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وتشكيل العقد النفسي في مرحلة ما قبل عملية التوظيف ، حيث اقتصرت البحوث السابقة كدراسة (Ruchika & Prasad ٢٠١٩) (Edwards, ٢٠١٠) على وجهة نظر الموظف المرتقب على أساس أن العلامة التجارية تشكل العقد النفسي في مرحلة ما قبل عملية التوظيف.
- ٢- تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل على التماثل التنظيمي ، وهو ما يظهر أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل في تعزيز وتحسين التماثل التنظيمي والذي يساهم في تحقيق العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية ومنها تحسين مستويات الولاء التنظيمي ، وسلوكيات المواطنه التنظيمية .
- ٣- أظهر بعض الأبحاث السابقة وجود تأثير مباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على تشكيل وتكوين العقد النفسي للموظف المرتقب، وهذا يدل على أهمية العلامة التجارية بإعتبارها جزء لا يتجزأ من نظرية العقد النفسي والتي بدورها ستؤثر على علاقة الموظف بصاحب العمل/ المنظمة التي يعمل فيها .
- ٤- هناك قلة في الدراسات التي تناولت التأثير المباشر وغير المباشر بين التزام المنظمة بالعقد النفسي كمتغير مستقل ، وبين (التماثل التنظيمي ) كمتغير تابع من خلال متغير العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط تفسيري.
- ٥- اتجهت بعض الدراسات إلى الربط بين الالتزام بالعقد النفسي وبين العلامة التجارية لصاحب العمل، وقد انقسمت هذه الدراسات فيما بينها من حيث طرق قياس العلامة التجارية لصاحب العمل، من جانب، ومن جانب آخر قامت بعضها الدراسات إلى أي مدى يوجد تأثير للعقد النفسي على بعد وأكثر من أبعاد العلامة التجارية، حيث يمثل بعد القيمة الاقتصادية، وقيمة التطوير، وقيمة الاجتماعية ، أكثر الأبعاد شيوعاً من قبل الدراسات السابقة .

٦- أظهرت نتائج الدراسات أهمية التزام المنظمة بالوعود الضمنية للعقد النفسى، لأن خرق المنظمة للعقد النفسى يعتبرها الموظف إشارة من جانب المنظمة بأنه ليس عضو بارز ومهم وذو قيمة للمنظمة مما يجعله يميل إلى النظر إلى نفسه بشكل أقل والذي يساهم بدوره فى عدم تحقيق التماثل التنظيمى .

#### ٢/٨ نتائج البحث التطبيقية :

١- توضح قيمة المتوسط الرتبى أن أعلى البنوك فى الالتزام بالعقد النفسى هو بنك مصر حيث بلغ قيمته ١٦١.١٠ يليه بنك الأهلى والذي بلغ قيمته ١١٨.٧٢ وأخيراً بنك CIB ، وهذا يفسر التزام بنك مصر بكافة الوعود والتعهدات المبرمة ضمناً بين العاملين ويعتبر أقلهم التزاماً بالوفاء بكافة الوعود والتعهدات المبرمة ضمناً بين العاملين هو بنك CIB .

٢- تظهر قيمة المتوسط الرتبى أن أعلى بنك فى جميع الأبعاد الخمسة وهى (القيمة الاجتماعية ، القيمة الاقتصادية ، قيمة التطبيق، قيمة التطوير ، قيمة المنافع ) هو بنك مصر. وهذا يفسر الجهود التى تبذلها المنظمة لإثارة اهتمام وإدراك الموظف الحالى والمرتبج بجعل بنك مصر مرغوبة فيه بالمقارنة بالبنوك الأخرى ، وهنا يتميز البنك بالجاذبية لتوفير بيئة عمل مناسبة تتسم بروح الفريق الجيد والعلاقات الطيبة بين زملاء العمل ، كما يوفر فرص عمل تتصف بالابتكار والإبداع فى تقديم خدمات مبتكرة ومتميزه ، بالإضافة إلى أنه يوفر فرصاً مناسبة لممارسة وتدريب ماتم تعلمه ، كما أنه يوفر التطوير الوظيفي المناسب، وأخيراً تقديم حزمة تعويضات وأجور مناسبة وجذابة .

٣- حصل بنك CIB على أعلى قيمة للمتوسط الرتبى لبعد الولاء وهو مايعني أنه من أعلى البنوك التى تتمتع بدرجة ولاء مرتفعة من قبل العاملين به ، بينما حصل بنك مصر على أعلى قيمة للمتوسط الرتبى فيما يتعلق لبعدي التشابه والعضوية على التوالى ، وهذا يعنى وجود إدراك لدى العاملين به لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين فى المجموعة أو البنك الذى ينتمى إليها

، وأيضاً بعد العضوية وهو مايعنى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالإنتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة ، وهو مايبوضح أن بنك مصر تندمج فيه مصالح واهتمامات الفرد مع مصالح واهتمامات البنك وهو ما يظهر فى الأبعاد المتمثلة فى التماثل التنظيمي بالمقارنة بالبنوك الأخرى محل البحث.

٤- أسفرت نتائج اختبار الفرض الأول :

- وجود تأثير طردى معنوى لالتزام البنك بالعقد النفسى وكلّ من الولاء التنظيمي والتشابه، وهو مايبوضح أهمية التزام البنك بالعقد النفسى المبرم بين العاملين والبنك فى مرحلة قبل التوظيف وعدم الأخلال به بعد مرحلة التوظيف ، لما له من دور فعال فى تحسين ورفع مستوى أبعاد التماثل التنظيمي ( الولاء التنظيمي ، التشابه ) .
- لا يوجد تأثيراً معنوياً لالتزام البنك بالعقد النفسى على العضوية، فى البنوك محل البحث .

٥- أسفرت نتائج اختبار الفرض الثالث :

- هناك تأثيراً طردياً معنوياً لالتزام البنك بالعقد النفسى على ( القيمة الاجتماعية، القيمة الاقتصادية، قيمة التطوير، قيمة التطبيق).
- كما لا يوجد تأثير معنوى مع قيمة المنافع فى البنوك محل البحث .
- وهو ما يظهر ضروره قيام البنك بعدم الإخلال بالعقد النفسى فى مرحلة مابعد التوظيف بهدف تحسين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل .

٦- أسفرت نتائج اختبار الفرض الثالث :

- بوجود تأثير طردى معنوى لقيمة التطبيق على الولاء التنظيمي، وهو يعنى أن اهتمام البنك بتحقيق بعد قيمة التطبيق لدى العاملين أهم الأبعاد تأثيراً على تحقيق الولاء التنظيمي، وهو مايعنى أن البنك الذى سيهتم بتوفير فرصاً لممارسة وتدريب ماتم تعلمة سوف يكتسب ولاء العاملين للبنك ممايساهم فى خلق التماثل التنظيمي.

- يؤثر بُعد القيمة الاجتماعية والاقتصادية طردياً على الولاء التنظيمي وهذا يعنى أن اهتمام البنك بتوفير بيئة عمل تتسم بروح الفريق الجيدة وإقامه علاقات جيدة ومهذبة مع زملاء العمل بالإضافة إلى توفير فرص عمل تتسم بالابتكار وخلق وتقديم خدمات مبتكرة سيكون له الأثر الكبير في رفع مستوى الولاء التنظيمي .
- لا يوجد تأثير معنوي لقيمة المنافع والتطوير على الولاء التنظيمي، ممايدل على أن البنك الذى يعمل على توفير فرص الابتكار وتقديم خدمات مبتكرة بالإضافة إلى ويوفر امكانية التطوير الوظيفي لن يقابل ذلك ارتفاع او تحسن في درجات ولاء العاملين بالبنك .
- كما يوجد تأثير طردى لبعدي التطبيق والتطوير على تحقيق التشابه، وهو ما يوضح : أن أهتمام البنوك بهذين البعدين سينعكس على ارتفاع مستوى إدراك العاملين فى البنك محل البحث لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين فى المجموعة أو البنك الذى ينتمى إليها ، وهو ما يساهم فى الارتقاء بمستوى التماثل التنظيمي .
- لا يوجد أى تأثير معنوي لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على العضوية ، وهو ما يعنى: أن أى أهتمام من جانب البنك بتحسين قيمة العلامة التجارية لصاحب العمل بأبعادها لن يكون لها أى مردود فى رفع مستوى فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالإنتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة
- ومن هنا تظهر الدراسة أهمية أهتمام البنوك بقيمة التطبيق كأهم أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل نظراً لتأثيرها فى تحقيق أحد أبعاد التماثل التنظيمي وهو الولاء التنظيمي ، ومن هنا يجب أن تسعى البنوك فى الاهتمام وتوفير فرصاً لممارسة وتدريب ماتم تعلمه لتحسين ولاء العاملين للبنك والذى يحول دون التحول إلى البنوك المنافسة .

## ٧- أسفرت نتائج اختبار الفرض الرابع:

- عن وجود بعض التأثيرات غير المباشرة للوسيط دالة إحصائياً عند مستويات المعنوية، مما يعني توسيط بعض أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل في العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والمتغيرات التابعة ، وتوسيط بعض أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل في العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى بأبعاده يؤدي إلى قوة تفسير العلاقات بين المتغيرات في نموذج البحث.

## تاسعا: توصيات البحث

## جدول رقم ( ٢٤ ) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للبنك مجال

## التطبيق

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع مديري جميع الوحدات التنظيمية	<p>العمل على إيجاد طرق وأساليب من شأنها تقوي الروابط بين العاملين وإداره البنوك خلال القيام بالآتى :</p> <p>١- اهتمام الإدارة العليا بالبنوك بحقوق كافة العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، مع توضيح الاسباب التي أدت إلى اتخاذ هذه القرارات من قبل المنظمة بهدف تخفيض من السلوكيات السلبية تجاه البنك محل البحث.</p> <p>٢- قيام الإدارة العليا للبنوك بتخفيض مستوى شعور العاملين بان البنك قد فشل فى تحقيق وعوده والتزاماته التي تم التعهد بها قبل عملية التوظيف ، من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير إدارة البنوك لممارسات الموارد البشرية بما يحقق متطلبات ومهام العاملين بالبنك من خلال توفير نظام جيد للترقيات و نظام فعال للتدريب ليتمكن العاملين بالبنوك من تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة والتغيرات التي قد تطرأ عليها.</li> <li>خلق شعور إيجابى لدى العاملين تجاه البنك ، بأن إدارة البنك محل البحث تهتم بالدعم لكافة العاملين (من خلال توجية الشكر والتقدير تجاه المهام والأدوار التي تؤدي من جانبهم).</li> </ul>	التزام البنك بالعقد النفسى

	<p>٣- تشجيع وتحفيز كافة العاملين بالبنوك على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والتي تساهم بشكل رئيسي في خلق الولاء والانتماء التنظيمي .</p> <p>٤- القيام بالعديد من الممارسات الإيجابية لزيادة شعور العاملين بالبنك ، وأن البنك يقدر جهودهم ومساهماتهم التي يقدمونها للبنك .</p>	
<p>إدارة الموارد البشرية</p>	<p><b>الترويج لعلامة صاحب العمل بالنسبة للموظفين الحاليين، من خلال الأتي :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قيام ادارة البنوك بعمل مقابلات بصفة دورية ومستمر معهم للتعرف على أى شكاوى او مقترحات والتعامل معها أول بأول، لتخفيض أى نوايا سيئة تجاه البنك.</li> <li>▪ إجراء مقابلات بشكل فعال مع الموظفين الذين تركوا البنك للتعرف على أسباب خروجهم وتحولهم إلى بنوك منافسة فى السعى بشكل فعال لعلاج هذه الأسباب بالسعي لعدم تكرارها مستقبلاً للحفاظ على العماله الحالية .</li> <li>▪ وضع إدارة البنوك نظام تدريب قوى وفعال قادر على تحسين وتطوير مستوى إمكانيات وقدرات الموظفين الحاليين بحيث يكونوا قادر على مواجهة كافة العقبات والصعوبات التي قد تطرق على سوق العمل .</li> <li>▪ اهتمام البنوك بتوفير فرصاً لممارية وتدريب ماتم تعلمة لتوفير قيمة التطبيق للبنك .</li> </ul> <p><b>بناء وتشكيل علامة تجارية قوية لصاحب العمل ، يتطلب ذلك من جانب إدارة الموارد البشرية بالآتي :</b></p> <p>قيام البنك محل البحث بالمقارنه بين الصفات الحالية والتي يتمتع بها البنك والتي يرغب فيها العاملين أن تتصف بها علامة صاحب العمل ، ومن هنا يتم تحديد قيم التوظيف التي يجب أن يقدمها للعاملين الحاليين ، كقدرة البنك على تقديم فرص مهنية مناسبة ، ونظام للتدريب والتطوير ، وتقديم نظام أجور وتعويضات جذابه ومنافس .</p>	<p>بناء وتطوير والترويج للعلامة التجارية لصاحب البنك</p>

المصدر : من إعداد الباحث



**عاشرا: حدود البحث :**

- ١- سوف يتم استخدام البيانات غير الاحتمالية وليس الحصر الشامل.
- ٢- سيتم جمع بيانات البحث باستخدام عينة ميسرة ، لذا لا بد من الحذر من تعميم نتائج ( ولكن لا بد من التنوية ان قيام الباحث بالاعتماد على العينة الميسرة سيجعل البيانات أكثر دقة وتمثيلاً لمجتمع البحث ، كما أنه سيتمكن الباحث من التوصل لنتائج البحث النهائية بشكل أكثر كفاءة زمنياً ومن حيث اعتبارات التكلفة ) .
- ٣- يقتصر البحث على العاملين في البنوك الثلاثة وهي ( الاهلى المصرى ، مصر ، التجارى الدولى) ويرجع سبب الأختيار لتواجدهم ضمن قائمة أفضل ٥٠٠ علامة تجارية مصرفية فى العالم لعام ٢٠١٩ كما سبق ذكره .
- ٢- اقتصر البحث على دراسة الآثار المترتبة على التزام المنظمة بالعقد النفسى على التماثل التنظيمي من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل كمتغير وسيط .

**الحادى عشر : الدراسات المستقبلية**

- ١- تطبيق نموذج الدراسة عبر مختلف الخدمات والبلدان الأخرى .
- ٢- إجراء دراسة مقارنة باستخدام نموذج الدراسة بين البنوك المصرية وما يناظرها من بنوك أجنبية لتحديد الاختلافات بينهما.
- ٣- التطبيق على الموظف المرتقب فى مرحلة ما قبل التوظيف.

**أولا : المراجع العربية :**

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن(٢٠٠٣) ، بحوث التسويق : اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية.
٢. السيد ، محمود محمد ،(٢٠٠٦) : " أثر الإخلال بالعقد النفسى على الوظيفى - دراسة مقارنة بين العاملين فى القطاع الحكومى والقطاع الخاص " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الأول .

٣. مصطفى ، ايمان محفوظ، (٢٠١٤) : " نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرهما على الالتزام بالعقد النفسى - دراسة مقارنة على قطاع البنوك "، رسالة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .
٤. المجلة الاقتصادية المجلد ٥٨ العدد الأول ٢٠١٧-٢٠١٨ قطاع البحوث الاقتصادية البنك المركزى المصرى .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

١. Ambler, T., & Barrow, S. (١٩٩٦). The employer brand. **Journal of brand management**, ٤(٣), ١٨٥-٢٠٦.
٢. Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (٢٠١٩). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers. **International Journal of Business Communication**, 56(٤), ٥٣٠-٥٥٩.
٣. Backhaus, K., & Tikoo, S. (٢٠٠٤). Conceptualizing and Researching Employer Branding. **Career development international**, ٩(٥), ٥٠١-٥١٧.
٤. Barrow, S.; Mosley, R. (٢٠٠٥). *The employer brand – bringing the best of brand management to people at work*. **Hoboken, NJ: Wiley**.
٥. Berthon, P., Ewing M.J. and Hah L.L. (٢٠٠٥). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, **International Journal of Advertising**, ٢٤(٢), pp. ١٥١-١٧٢.
٦. Blader, S. L., & Tyler, T. R. (٢٠٠٩). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. **Journal of applied psychology**, ٩٤(٢), ٤٤٥.
٧. Buyanjargal, B., & Bor, A. (٢٠١٧). Employer Brand : The Relationship Among Perceived Employer Branding , Employee Performance And Retention **In Mongolla Business Sector . .** , (٧), ٧-٢٠.

٨. Chambel, M. J., Lorente, L., Carvalho, V., & Martinez, I. M. (٢٠١٦). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. **Journal of Managerial Psychology**, ٣١(١), ٧٩-٩٤.
٩. Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (٢٠١٧). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, ٣٤(٤), ٤٢٩-٤٣٧.
١٠. Cheney, G. (١٩٨٣). On the various and Changing Meanings of Organizational Membership: A field Study of Organizational Identification. **Communications Monographs**, ٥٠(٤), ٣٤٢-٣٦٢.
١١. Edwards, M. R. (٢٠١٠). An Integrative Review of Employer Branding and OB theory. **Personnel review**, ٣٩(١), ٥-٢٣.
١٢. Ekmekci, O., & Casey, A. (٢٠٠٩). How Time Brings Together "I" and "We": A Theory of Identification Through Memory. **Journal of Behavioral & Applied Management**, 11(١).
١٣. El Din, Y. K. Z., & El Hessewi, G. M. S. (٢٠١٩). The Relationship Between Psychological Contract Breach, Organizational Identification, and Organizational Agility Among Nursing Faculty Members. **American Journal of Nursing**, ٨(٦), ٣٠٤-٣١٢.
١٤. Ergun, H. S., & Tatar, B. (٢٠١٨). Employer Branding and Employee Attitudes: MEDIATING Mediating Role of Person – Organization Fit. **Research Journal of Business and Management**, 5(٢), ١١٠-١٢٠.
١٥. Eshoj, P. A. N. (٢٠١٢). The Impact of Employer Branding on The formation of the Psychological Contract. **Saatu osoitteesta** <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/٤٨٧٦٤٢٤٦/Thesis.pdf>. **Luettu**, ١٥, ٢٠١٧.

١٦. Guest, D. E. (٢٠٠٧). HRM and the worker: towards a new psychological contract? **Oxford Handbook of Human Resource Management, The**, ١٢٨.
١٧. Hadi, N., & Ahmed, S. (٢٠١٨). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. **Administrative Sciences**, ٨ (٣), ٤٤.
١٨. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (٢٠١٤). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Sage. **Thousand Oaks**.
١٩. Jain, S. (٢٠١٣). Employer Branding and its Impact on CSR, Motivation, and Retention of employees using structural Equation Modeling . **Delhi Business Review**, 14(٢).
٢٠. Jenner, S. and Taylor, S. (٢٠٠٩), Employer Branding-fad or the Future for HR?, **CIPD, London**.
٢١. Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (٢٠٠٣). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(٥), ٦٢٧-٦٤٧.
٢٢. Karagonlar, G., Eisenberger, R., & Aselage, J. (٢٠١٦). Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, ٣٧(١), ٢٣-٤٠.
٢٣. Ashyap, V., & Chaudhary, R. (٢٠١٩). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(٢), ١٧٧-٢٠١.
٢٤. Kickul, J., & Lester, S. W. (٢٠٠١). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16(٢), ١٩١-٢١٧.

٢٥. Kucherov, D., and Zavyalova, E. (٢٠١٢), 'HRD practices and talent management in the companies with the employer brand', **European Journal of Training and Development**, ٣٦, ٨٦-١٠٤.
٢٦. Lievens, F., & Highhouse, S. (٢٠٠٣). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(١), ٧٥-١٠٢.
٢٧. Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P. and Mao, J. (٢٠١٦), "Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification", *Management Decision*, Vol. ٥٤ No. ١, pp. ١٣٠-١٤٧.
٢٨. Low, C. H., Bordia, P., & Bordia, S. (٢٠١٦). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. **Human Relations**, ٦٩(٧), ١٤٥٧-١٤٨١.
٢٩. Miles, S. J., & Mangold, G. (٢٠٠٤). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(٢-٣), ٦٥-٨٧.
٣٠. Milton, L. P., & Westphal, J. D. (٢٠٠٥). Identity confirmation networks and cooperation in work groups. **Academy of Management Journal**, ٤٨(٢), ١٩١-٢١٢.
٣١. Mohamad, S. F., Sidin, S. M., Dahlia, Z., Ho, J. A., & Boo, H. C. (٢٠١٨) Conceptualization of employer brand dimensions in Malaysia luxury hotels. **International Food Research Journal**, ٢٥(٦).
٣٢. Priyadarshi, P. (٢٠١١). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, ٥١٠-٥٢٢.
٣٣. Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (٢٠٠٨). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group

value model. **Journal of Management Studies**, ٤٥(٨), ١٣٧٧-١٤٠٠.

٣٤. Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (١٩٩٨). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, ١٩(S١), ٦٧٩-٦٩٥.

٣٥. Ruchika, & Prasad, A. (٢٠١٩). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(١), ١٩٤-٢١٣.

٣٦. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (٢٠١١). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(٧), ٤٩٧-٥٠٨.

٣٧. Tanwar, K., & Prasad, A. (٢٠١٦). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(٤), ٨٥٤-٨٨٦.

٣٨. Tufan, P., & Wendt, H. (٢٠٢٠). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(١), ١٧٩-١٩٠.

٣٩. Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (٢٠١٣). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, ٦٢(٤), ٥٤٣-٥٥٧.

٤٠. Yang, W., & Chao, L. (٢٠١٦). How psychological contract breach influences organizational identification and organizational citizenship behavior: the mediating role of psychological capital. *American journal of industrial and business management*, 6(٨), ٩٢٢-٩٣٠.

٤١. Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (٢٠١١). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of labor research*, 32(٣), ٢٥٤-٢٨١.

## قائمة الاستقصاء

السيدات والسادة الكرام/

خالص التحية والتقدير ،،،،،

فى إطار إعداد الباحث لبحث عن دور العلامة التجارية لصاحب العمل فى تفسير العلاقة بين التزام البنك بالعقد النفسى والتماثل التنظيمى " بالتطبيق على قطاع البنوك المصرى " فى سبيل إتمام هذا البحث تأمل الباحث فى تقديم المساعدة فى جمع البيانات اللازمة من خلال الإجابة على الأسئلة التى تحتويها قائمة الاستقصاء المقدمة لسيادتكم ، علماً بأن البيانات والمعلومات الواردة من قبلكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى ، ولن يطلع عليها سوى القائمون عليه.

ونشكر لسيادتكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،،،،

الباحثه: هبة أحمد محمد فراج

اسم البنك الذى تعمل فيه :

البنك الأهلى ( ) بنك مصر ( ) بنك CIB ( )

السؤال الأول : تعكس العبارات التالية عن العلامة التجارية للبنك الذى تعمل فيه، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

أ- تعكس العبارات التالية عن القيمة الاجتماعية التى تقدمها العلامة التجارية للبنك الذى تعمل فيه ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١.	مناخ عمل فى البنك يتسم بروح الفريق					
٢.	يوفر البنك علاقات جيدة وطيبة مع رؤساء العمل.					
٣.	زملاء عمل مؤهلين ومتخصصين .					
٤.	بيئة عمل تتسم بالاحترام المتبادل بينهم					
٥.	وجود دعم وتشجيع من مديرين البنك					
٦.	يوفر البنك علاقات جيدة مع زملائك					

ب- تعكس العبارات التالية عن قيمة التطبيق التى تقدمها العلامة التجارية للبنك الذى تعمل فيه ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١.	يعطى لى البنك فرصة لتطبيق ماتعلمته .					
٢.	البنك منظمة انسانية تراعى المجتمع المحيط .					
٣.	أشعر بالانتماء لهذا البنك .					
٤.	البنك يهتم بعملائه بشكل جيد .					
٥.	يعطى البنك لى الفرصة لتعليم الآخرين ما تعلمته					



تعكس العبارات التالية عن قيمة التطوير التى تقدمها العلامة التجارية للبنك الذى تعمل فيه ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١.	أشعر بالثقة فى النفس نتيجة العمل بهذا البنك					
٢.	أشعر بالرضا فى البنك الذى اعلم فيه					
٣.	يساعد البنك على اكتساب كافة المهارات والخبرات التى احتاجها					
٤.	البنك بمثابة نقطة انطلاق للعمل فى المستقبل					
٥.	الإدارة تقدر مجهوداتنا					

د-تعكس العبارات التالية عن قيمة المنافع التى تقدمها العلامة التجارية للبنك الذى تعمل فيه ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١.	يقدم البنك خدمات مبتكرة					
٢.	يقدم البنك خدمات عالية الجودة					
٣.	يوفر ممارسات عمل جديدة ومبتكرة					

هـ- تعكس العبارات التالية عن القيمة الاقتصادية التي تقدمها العلامة التجارية للبنك الذي تعمل فيه ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١.	يوجد في البنك نظام تعويضات جذاب ومناسب					
٢.	الراتب الذي احصل عليه من البنك مناسب					
٣.	أشعر بالأمان الوظيفي					
٤.	البنك يوفر فرص ترويجية جيدة					
٥.	يوفر البنك فرص للتدريب العملي بين الإدارات					

السؤال الثاني : تعكس العبارات التالية عن الالتزامات التي تقع على البنك تجاه العاملين فيه في مقابل مايقدمونه من عمل ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١.	الرواتب أعلى من البنوك الأخرى					
٢.	يتم ربط الأجر والمكافآت بالأداء					
٣.	إمكانية وسهولة الحصول على أجازات					

					٤ . الوفاء بمستحقات التقاعد
					٥ . ادارة البنك تشارك العاملين في إتخاذ القرارات
					٦ . يسمح البنك بحرية الأفراد للإبداع
					٧ . أشعر بالاستقلال الوظيفي في تادية مهام العمل
					٨ . يوفر البنك كافة الرعاية الصحية
					٩ . يوفر البنك الامان الوظيفي لنا
					١٠ . يتم توفير الوسائل الكافية لأداء الوظيفة
					١١ . يتم توفير الموارد الكافية لأداء الوظيفة
					١٢ . يوجد وضوح لمسئوليات الوظيفة
					١٣ . عبء العمل يكون مسبب ولضرورة
					١٤ . بيئة العمل آمنه
					١٥ . مهام العمل مثيرة للتحدي
					١٦ . يشجع البنك الذى أعمل به على النمو الشخصى
					١٧ يوفر البنك التدريب المهنى بصفة مستمرة ومنتظمة
					١٨ يوفر البنك فرصة المتابعه والتوجيه فى العمل
					١٩ يوفر البنك إمكانية التدريب على تادية الوظائف

٢٠	تقدير كافة الانجازات التى تقوم بها .				
٢١	يساعد البنك على اكساب الفرد مهارات جديدة				
٢٢	تزايد مسئوليات الوظيفة				
٢٣	توفير فرص الترقيات				
٢٤	ساعات العمل بالبنك مرنة				

السؤال الثالث : تعكس العبارات التالية عن درجة التماثل التنظيمى فى البنك الذى تعمل به ، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

رقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>العبارات التى تعكس درجة ولائك للبنك</b>						
١.	أبذل قصارى جهدى دائماً لإنجاح البنك					
٢.	أشعر بمشاعر عميقة تجاه البنك الذى اعلم فيه					
٣.	اشعر بالغضب عند انتقاد الآخرين للبنك					
٤.	أنا على استعداد تام للاستمرار بالعمل داخل البنك طول فترة حياتى المهنية					
٥.	أفتخر بانجازاتى فى البنك الذى اعلم فيه					

					٦. أحب اتحدث مع الآخرين عن الاعمال الناجحة التى يقوم بها البنك
					٧. أشعر بولائى الدائم لهذا البنك .
					٨. أشعر بسرور لعملى بهذا البنك دون غيره .
					٩. أصف البنك على كونه أفضل البنوك التى يمكن العمل فيها .
<b>لعبارات التى تعكس درجة التشابه مع البنك</b>					
					١. أوافق على بعض سياسات البنك فى الأمور المهمة المتعلقة بشئونى .
					٢. أشعر بإرتباط قوى بالبنك الذى أعمل به
					٣. تتشابه قيمي الشخصية مع قيم البنك الذى أعمل به
					٤. أصف البنك بأنه أسره كبيره انتمى إليها
					٥. أستطيع تحديد هويتى بسهولة من خلال البنك الذى أعمل به
					٦. يعمل البنك وجميع أفراده من أجل تحقيق نفس الهدف
					٧. الصورة الذهنية للبنك فى المجتمع تمثلى

					٨. قبل إتخاذ أى قرار فى العمل أفكر أولاً فى نتائج هذا القرار على البنك
					٩. نحن داخل البنك نتميز عن الأخرى فى نفس المجال
					١٠. أعتبر مشاكل البنك بمثابة مشاكل الشخصية
					١١. يوجد بينى وبين زملائى فى البنك عوامل كثيرة مشتركة
<b>العبارات التى تعكس درجة العضوية مع البنك</b>					
					١ سأظل أعمل فى البنك حتى وإن لم أكن بحاجة إلى الراتب
					٢ أصف نفسى للأخريين من خلال عملى بالبنك (على سبيل المثال : أنا أعمل ببنك ...)
					٤ اهتم بمستقبل البنك الذى أعمل به
					٥ اشعر بالفخر لكونى جزء من هذا البنك