



**العلاقة بين إدراك العاملين تطبيق نظم العمل عالية الأداء
والرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك
التجارية المصرية**

**The Relation Between Perception of Applying
High Performance Work System On Job
Embeddedness: Applied Study On Employees of
Egyptian Commercial Banks**

د / مرفت حسين حسن اسماعيل
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة بني سويف
m.esmaeel1971@yahoo.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد الثامن . العدد الثالث عشر
يناير ٢٠٢٢م

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

ملخص

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين إدراك العاملين لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء على تحقيق الرسوخ الوظيفي على عينة من العاملين في فروع البنوك المصرية بمحافظة بنى سويف, وإختبار مدى وجود إختلافات جوهرية في إدراك العاملين لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي داخل فروع البنوك عينة الدراسة وفقاً لعدد من المتغيرات الديموجرافية الجنس, الحالة الاجتماعية ومدة الخبرة), وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال قائمة إستقصاء تم توزيعها على عينة البحث البالغة ٣٨٤ مفردة تم استرجاع ٢٩٣ قائمة صحيحة بنسبة تقدر بـ ٧٦٪ من إجمالي حجم العينة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء على ابعاد الرسوخ الوظيفي بشكل عام, وتبين أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات تعزيز المهارات وتعزيز الدوافع على كلاً من (التوافق مع المنظمة والتضحية) كأبعاد للرسوخ الوظيفي في حين أن علاقة التأثير غير معنوية على (العلاقات داخل المنظمة) كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي, وأظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات تعزيز التمكين على كل أبعاد الرسوخ الوظيفي, كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق معنوية بين المجموعات في إدراك ممارسات نظم العمل وفقاً للحالة الاجتماعية أو الخبرة أو الجنس, كما تبين وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للعلاقات داخل المنظمة والتضحية كأبعاد للرسوخ الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة.

كلمات مفتاحية: نظم العمل عالية الاداء- الرسوخ الوظيفي – البنوك

Abstract

The research aimed at investigating the relation between applying High work performance system practices and Job embeddedness on a sample of bank employee and test the differences between employee perceptions of High work performance system and Job embeddedness according to demographic variables (Gender-Mutual statue -Experience). SPSS program used to analyses the data collected through survey. The results showed positive and significant impact of High performance work system on Job embeddedness as general. The results indicate that there is no significant differences between employee's perceptions of High performance work system practices according to (Gender -Mutual statue –Experience), while there is a significant difference between employee's perceptions about sacrifice and links as job embeddedness dimensions according to the experien .

Keywords: High work performance system -Job embeddedness- Bank-

١ - مقدمة

يعد المورد البشري العنصر الحاكم في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية ويمكن للمديرين والمهنيين في مجال الموارد البشرية تنمية قدرات وكفاءات وسلوكيات رأس المال البشري بطريقة تحقق ميزة تنافسية للمنظمات وتشير نظرية الموارد إلى أن الموارد الداخلية للمنظمة وخاصة الموارد البشرية كمصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وإدراكاً لحقيقة أن المورد البشري من أهم المصادر الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، فقد دار نقاش خلال العشرين سنة الماضية، حول ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يجب على المنظمات تطبيقها لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء والتفوق على المنافسين، وأسفرت تلك الجهود عن العديد من المفاهيم والممارسات منها نظم العمل عالية الأداء كأحد مجالات الاهتمام بالجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية باعتباره أكثر المصطلحات دلالة وتعبيراً عن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات وتعزيز قدرات الموظف ومستوى الالتزام والإنتاجية.

تمثل الروابط الاجتماعية والنفسية والمالية بين الفرد وعمله ومجتمعه شبكة تشمل كل من الأصدقاء والجماعات والمجتمع والبيئة المادية، سواء داخل أو خارج العمل، يكون الفرد عالماً والتي اطلق عليها الباحثون مفهوم "الرسوخ"، فالفرد الذي يكون لديه مستوى مرتفع من الرسوخ الوظيفي يملك روابط قوية ومتداخلة، داخل بيئة العمل أو خارجها ويواجه صعوبة بالغة في ترك المنظمة أو المجتمع، حيث يقدم الرسوخ الوظيفي رؤية شاملة لعلاقة صاحب العمل والموظف من خلال توضيح كيف يصبح الموظف جزءاً لا يتجزأ نفسياً واجتماعياً على نطاق واسع داخل المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة

٢ - الدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة فيما يلي بعضاً من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة.

١/٢ الدراسات التي تناولت نظم العمل عالية الأداء

لقد ظهر إهتمام متنامي بدراسة مفهوم وأبعاد نظم العمل عالية الأداء خلال العقدين الماضيين حيث اهتم الباحثون باستعراض المفهوم وأبعاده والتأثيرات المختلفة لتطبيقه على مستوى المنظمات أو على مستوى الأفراد، من أهم تلك الدراسات:

قام (Sun, et al.,2007) بدراسة العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء وكلاً من إنتاجية الموظف ومعدلات الدوران كمؤشرات للأداء التنظيمي وأثبتت النتائج التأثير الإيجابي لتطبيق نظم العمل على زيادة إنتاجية العاملين بالإضافة الى انخفاض معدلات دوران العمالة، واختبرت دراسة (Paré, G., & Tremblay, M. 2007) العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء ونوايا دوران العمل واطهرت النتائج ارتباط سلبي مباشر بين الممارسات الخاصة بكل من (التقدير، التمكين والاجور العادلة وتطوير الكفاءات ومشاركة المعلومات) ونوايا دوران العمل وان كل من العدالة الاجرائية والالتزام العاطفي والمستمر وسلوكيات المواطنة توسطت جزئياً التأثير السلبي لنظم العمل عالية الأداء على نوايا ترك العمل لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات مرتفعي المهارة وإن اربعة من خمس أنشطة نظم العمل ارتبطت سلباً وبشكل جوهري بنوايا ترك العمل، كما اختبرت دراسة (Rebecca R. Kehoe, Patrick M.)

Wright,2013) العلاقة بين إدراك الموظفين لتطبيق ممارسات العمل عالية الأداء في مجموعات وظيفية متنوعة وكل من غياب الموظفين ونية البقاء في المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية والتركيز على الدور الوسيط المحتمل للالتزام العاطفي في تلك العلاقات وتوصلت النتائج الى إن إدراك الموظفين لتطبيق ممارسات العمل عالية الأداء ارتبط ايجابيا بكل من المواطنة التنظيمية, الالتزام العاطفي ونية البقاء في المنظمة وارتبط سلبا بالغياب من العمل كما أظهرت النتائج عدم توسط الإلتزام العاطفي للعلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والغياب.

إهتمت دراسة (De Oliveira & Da Silva,2015) باختبار تأثير كلا من نظم العمل عالية الأداء وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرووس على ارتباط العاملين وأظهرت النتائج ان كل من المتغيرين لهما تأثير إيجابي معنوي على ارتباط العاملين بالعمل, وإختبرت دراسة (Michaelis et al., 2015) تأثير نظم العمل عالية الاداء على الفعالية التنظيمية وتوصلت النتائج الى التأثير الايجابي لنظم العمل على تحقيق الفعالية التنظيمية, وقامت دراسة (Hoque, et al.,2015) باختبار العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الاداء والاداء التنظيمي في المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة, وأشار الباحثون الى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم العمل عالية الاداء وإنتاجية العامل والأداء المالي وأن هذه العلاقة تكون أكبر في الشركات الكبيرة عنها في الشركات المتوسطة والصغيرة.

إختبرت دراسة (Karatep,et al.,2016) الارتباط الوظيفي كوسيط في علاقة التأثير بين عدد من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وبين نوايا الغياب والأداء الابتكاري واسترجاع الخدمة (RECOVERY) على موظفي الخطوط الامامية في عدد من الفنادق وتوصلت النتائج الى تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء يعزز من الارتباط الوظيفي مما يؤدي الى خفض نية الغياب وتزايد مستوى الأداء المبتكر واسترجاع الخدمة, وأظهرت نتائج دراسة(Kundu, 2016) أن نظم العمل عالية الأداء تؤدي الى تعزيز المخرجات المرتبطة بالعمل وتخفض من نوايا ترك العمل وتؤكد النتائج على أن مخرجات العاملين تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء وبين نوايا ترك العمل, وقد أظهرت نتائج دراسة (Escriba-Carda, et al., 2017) التأثير الايجابي لسلوكيات العمل عالية الاداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية, الإلتزام التنظيمي والإبداع والسلوك الابتكاري للعاملين, كما أوضحت دراسة (Wang & Xu, 2017) التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الاداء على جودة الخدمة ورضا العميل, وأهتمت دراسة (Saridakis, et al.,2017) باختبار تأثير نظم العمل عالية الاداء على الأداء المالي للشركات من خلال التحليل الشمولي للدراسات (Meta analyses) كما إختبرت الدراسة ما إذا كان التأثير أكبر في حالة الممارسات المجمع لنظم العمل عالية الاداء عن الممارسات الفردية أو وأظهرت نتيجة التحليل إن هناك تأثير ايجابي لتطبيق نظم العمل عالية الاداء بشكل مجمع على الأداء المالي للشركات

خلافاً لما أظهرته العديد من نتائج الدراسات السابقة حول النتائج الإيجابية لتطبيق نظم العمل فقد اشارت بعض الدراسات الى التأثيرات السلبية لتطبيق نظم العمل عالية الاداء فقد كشفت دراسة(Manu Melwin Joy EPRA,2016) عن تأثير أنظمة العمل عالية الاداء (HPWS) على سلوكيات إنسحاب الموظفين وقد أظهرت النتائج أن أنظمة العمل عالية الاداء لها تأثير سلبي قوي على سلوكيات انسحاب الموظفين, واستهدف دراسة (Srivastava, et al., 2014) اختبار تأثيرات الضغوط الوظيفية وتكثيف العمل على الموظفين في المنظمات العمل عالية الاداء على كل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي وتوازن العمل/العائلة والرفاهية النفسية للموظفين وقد توصلت النتائج الى

ان الموظفين الذين يتعرضون لتكثيف العمل وتزايد الضغوط الوظيفية يظهرون مستوى منخفض من الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي و الرقاهية النفسية بالإضافة الى تعارض في علاقة العائلة /العمل، وإختبرت دراسة (Heffernan, 2012) العلاقة بين المستوى التنظيمي لنظم العمل عالية الأداء وسلوكيات الموظفين على المستوى الفردي من خلال توسيط العدالة (الاجرائية والتوزيعية والمعاملات) وتوصلت الى الموظفين في المنظمات ذات الاستثمارات الكثيفة في نظم العمل عالية الأداء اظهروا مستوى منخفض من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي ومستوى اعلى من الشعور بالضغوط الوظيفية، وان عدالة الاجراءات و عدالة التعاملات تتوسط جزئيا العلاقة بين نظم العمل والشعور بضغوط العمل، وحاولت دراسة (Silva, et al.,2018) تحديد كيف يمكن أن تؤدي أنظمة العمل عالية الأداء المدركة إلى نتائج نفسية سلبية (الاحترق الوظيفي، والقلق الوظيفي، وضغوط الدور وانعدام الأمن الوظيفي)، وتوصلت الى أن أنظمة العمل عالية الأداء لها علاقة إيجابية قوية مع النتائج النفسية السلبية للموظفين بشكل اجمالى ولكن عند أخذ الاحترق الوظيفي، والقلق الوظيفي وضغوط الدور وانعدام الأمن الوظيفي بشكل منفصل، فإن العلاقات تشعبت واطهرت نتائج مختلفة، وأثبتت النتائج أن أنظمة العمل عالية الأداء سيكون لها تأثير دائم على النتائج النفسية السلبية للموظفين.

فيما يتعلق بالدراسات العربية فقد لاحظت الباحثة ان نظم العمل عالية الأداء لم تحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين وإن الدراسات محدوده نسبيا فى هذا المجال، فقد قدمت دراسة (العنزي وآخرون، ٢٠١١) إطار نظري شامل يتناول مفهوم كل من نظم العمل عالية الأداء وإدارة الموهبة، وكذلك طبيعة ودور نظم العمل عالية الأداء بوصفها أحد الركائز الرئيسية المعززة من تطوير رأس المال البشري في صياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات العراقية وتوصلت الدراسة الى أنظمة العمل عالية الأداء تلعب دورا في تعزيز ادارة الموهبة، وقد حاولت دراسة (الرمال وشحاتة، ٢٠١٦) استكشاف دور أنظمة العمل عالية الأداء خاصة (فرق العمل – إدارة المعرفة – التمكين) وأثرها على رضا الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الثلاث لنظم العمل عالية الأداء ارتبطت إيجابياً برضا الموظفين، وتناولت دراسة (منطاش ومناع، ٢٠١٧) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة وأشارت النتائج الى وجود علاقة معنوية بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء، وبين سلوك مشاركة المعرفة. وكذلك معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال المعرفي، ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى أثر رأس المال المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وسلوك مشاركة المعرفة، أشارت دراسة (شحاتة، ياسر، ٢٠١٧) الى ان الممارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية/ نظم العمل تؤثر إيجابيا على الإلتزام الوظيفي للعاملين فى عدد من كليات الإدارة بعدد من الجامعات الخاصة المصرية

تناولت دراسة (مرزوق، البردان ٢٠١٨) العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء وبين تحقيق ميزة تنافسية واطهرت النتائج وجود علاقة معنوية ايجابية بين جميع ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الميزة التنافسية – ماعدا ممارسة التوظيف، كما أشارت النتائج الى وجود تأثير معنوى لمعظم ممارسات نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الميزة التنافسية بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية.

اهتمت دراسة (المنسى ٢٠١٨) باختبار العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء وإدراك العاملين للتمكين النفسي فى المنظمات وتوصلت الدراسة الى وجود اختلافات جوهرية بين العاملين نحو نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي وفقا لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وكشفت النتائج أن الممارسات المعززة للمهارات،

والممارسات المعززة لفرص المشاركة هما الأكثر قدرة على التنبؤ بأبعاد التمكين النفسي، وأشارت دراسة (خروقه، ٢٠٢٠) الى دور إدارة الاحتواء العالى/ نظم العمل عالية الأداء فى تخفيف الضغوط الوظيفية وإشارات النتائج الى وجود علاقة ارتباط سلبية بين مبادئ ادارة الاحتواء العالى وابعاد الضغوط الوظيفية.

٢/٢ الدراسات الخاصة بالرسوخ الوظيفى:

أهتم عدد من الباحثين بدراسة تأثير الرسوخ الوظيفي على خفض معدلات الدوران فى المنظمات حيث قام (Karavardar, 2014) باختبار العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث اظهرت النتائج التأثير الإيجابي لابعاد الرسوخ الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما اظهرت نتائج دراسة (Afsar and Badir, 2016) التأثير الجوهري للرسوخ الوظيفي على زيادة الالتزام التنظيمي وخفض نوايا ترك العمل، وتناولت دراسة (Slake, et al., 2017) أثر الرسوخ الوظيفي وتوفير العمالة للمشاركة وإشارات النتائج الى التأثير الإيجابي للرسوخ على الاستمرار فى العمل وزيادة المشاركة فى العمل.

اختبرت دراسة (Shehawy. Y., et al., 2018) محددات ونتائج الرسوخ الوظيفي فى خطوط الطيران المصرية، وتوصلت النتائج الى كلا من دعم المشرف وتأييد الموظف يؤثر بشكل جوهري على الرسوخ الوظيفي وأن الرسوخ بالتالى يؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي وسلبيا على نوايا ترك العمل، واختبرت دراسة (Uzochukwu , et al., 2018) العلاقة بين مدى ارتباط المواطنة مع المجتمع كاحد ابعاد الرسوخ مع الاحتفاظ بالموظفين واطهرت النتائج ان المستوى المرتفع من الرسوخ الوظيفي والمقاس بالمواطنة مع المجتمع يمكن ان يساعد فى الاحتفاظ بالموظفين والذي يمكن أن يستخدم كمؤشر لأداء الموظفين، وقام (Oladeji & Ayinde, 2018) بدراسة الى اى مدى يمكن لنمط القيادة والسمات الشخصية أن تنبئ بمستوي الرسوخ الوظيفي، وأظهرت النتائج ان السمات الشخصية مثل الانفتاح على الخبرة وبقظة الضمير والطيبة يمكن ان تنبئ بالرسوخ بينما سمات العصابية والانبساطية لاتنبئ بشكل جوهري بالرسوخ وأن ابعاد القيادة الاوتوقراطية والعدالة- يمكنها ان تنبئ بالرسوخ بينما النمط الديموقراطي لاينبئ بالرسوخ واستنتج الباحثان أن كلاً من نمط القيادة والسمات الشخصية لها تأثير مجمع على الرسوخ الوظيفي بين الموظفين.

قام (Chan, et al., 2019) بدراسة مقدمات ونتائج الرسوخ الوظيفي بين العاملين وقد أظهرت نتائج الدراسة ان كلاً من مستوى السيطرة على ساعات العمل والشعور بالالتزام لهما علاقة جوهريه بالرسوخ الوظيفي وان هناك علاقة جوهريه بين الرسوخ والاداءالمبادر لخدمة العملاء كما تبين ان الرسوخ يتوسط العلاقة بين الشعور بالالتزام والاداء المبادر، وأشار (Fasbender, et al., 2019) الى أنه يمكن الاعتماد على الرسوخ الوظيفي كأسلوب للتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل، وجود تأثير إيجابي على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. هدفت دراسة (Singh, 2019) الى اختبار الدور الوسيط للإرتباط التنظيمي فى العلاقة بين الرسوخ والسلوكيات المنحرفة داخل العمل وتوصلت النتائج الى ان الرسوخ يمكن ان ينبئ بالانحراف داخل العمل وإن الرسوخ قد يؤدي الى سلوكيات عمل منحرفة وان الارتباط التنظيمي يتوسط العلاقة بين الرسوخ وسلوكيات العمل المنحرفة عند مستويات الارتباط العالى فان العلاقة بين الرسوخ والسلوكيات المنحرفة تكون اقل، وقد حاولت دراسة (Karatepe and Avci, 2019) إختيار الرسوخ التنظيمي كرابط وسيط فى العلاقة بين دعم المشرف وزميل العمل لنوايا عدم الحضور والأداء الزائد عن الدور بين أطقم التمريض حيث أشارت

النتائج الى العاملين الذين يتلقون دعم كاف من رؤسائهم يكونون أكثر ترسخا في منظماتهم وبالتالي يظهرون التزام أكبر بالحضور في موعد العمل.

على عكس العديد من الدراسات اشارت نتائج دراسة (Greene, et al., 2014) الى ان الرسوخ الوظيفي يمكن ان يؤدي الى نتائج عكسية على الاداء في ظل وجود عوامل معينة مثل مستوى منخفض من التبادل الاجتماعي وتبين ايضا أن الرسوخ يؤدي الى آثار سلبية على الاداء في ظل مستوى تبادل إقتصادي مرتفع

فيما يتعلق بالدراسات العربية فإن الباحثة ترى ان المفهوم لم يلق بعد الاهتمام الكافي من الباحثين حيث ان الدراسات التي تناولت مفهوم الرسوخ او ابعاده وعلاقته بالمتغيرات الاخرى محدوده نسبيا. تستعرض الباحثة بعضاً من تلك الدراسات, فقد تناولت دراسة (العطوى ٢٠١٢) العلاقة بين الإنغراز الوظيفي (الرسوخ الوظيفي) ونوايا دوران العمل الإختياري في ظل عدد من العوامل الموقفية (الصددمات السلبية المرتبطة بالعمل – وقت الانتقال – المتطلبات المادية) واشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط سلبية بين الرسوخ الوظيفي ونوايا دوران العمل. وان العوامل الموقفية لها دور في التأثير على العلاقة, واختبرت دراسة (الكرداوي, ٢٠١٣) الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي (الانطمار الوظيفي) في العلاقة بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي (التهكم التنظيمي), وقد أظهرت النتائج إن الرسوخ يلعب دور وسيط في تلك العلاقة وان وجود الرسوخ يسهم في زيادة دور رأس المال النفسي في تقليل مشاعر الاحتقان التنظيمي لدى العاملين

اهتمت دراسة (Nafei,2015) باختبار العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وكل من الاداء الوظيفي والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي واثبتت النتائج أن الرسوخ الوظيفي له علاقة ارتباط ايجابية جوهرية بكل من المواطنة والرضا والأداء الوظيفي لموظفي البنوك المصرية, واهتمت دراسة (مرزوق ٢٠١٦) باختبار العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي حيث اثبتت النتائج وجود علاقة بين تطوير المسار الوظيفي في البنوك التجارية ودرجة او قوة الرسوخ الوظيفي بصوره اجماليه, وركزت دراسة (رمضان ٢٠١٦) على قياس تأثير أبعاد العلاقة بين القائد/ العضو على الرسوخ الوظيفي وتوصلت الى وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد علاقة القائد/ الأعضاء على الرسوخ الى وجود إختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي وفقا لعدد من المتغيرات الديموجرافية مثل العمر ومدة الخدمة

اختبرت دراسة (امين, ٢٠١٨) العلاقة بين الابعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة والرسوخ التنظيمي في مستشفيات جامعة المنصورة, كما أشارت (عطا الله, ٢٠١٩) إلى التأثير الإيجابي لأبعاد الرسوخ الوظيفي على نجاح تخطيط وادارة التعاقب في المؤسسات المصرية, وأكدت نتائج دراسة (الزيادي ٢٠٢٠) على التأثير الإيجابي المعنوي للرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة.

٣/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والرسوخ الوظيفي

تستعرض الباحثة في الجزء التالي أهم الدراسات السابقة التي اهتمت باختبار وتحليل العلاقة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الرسوخ الوظيفي لمحاولة تحديد علاقات التأثير المتبادلة بين المتغيرين موضوع الدراسة.

إختبرت دراسة (Zaki&Al-Romeedy, 2019) الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والإبتكاري والحفاظ على الموظفين المتميزين (الموهوبين) في عدد من المنشآت السياحية المصرية, وقد أظهرت النتائج أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يعزز من احساس الموظفين بالرسوخ الوظيفي وبالمقابل فإن الرسوخ يقود إلى مستويات أداء إبداعى أعلى بالإضافة إلى مستوى أعلى من الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين, كما تشير النتائج إلى أن الرسوخ يتوسط جزئيا العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

هدفت دراسة (Nguyen 2019) إلى معرفة تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية (الدعم الإشرافي والمكافآت التنظيمية والتدريب والعدالة) على الرسوخ الوظيفي وتأثير خصائص الوظيفة على الرسوخ وأظهرت الدراسة ان كل من فرص النمو والعدالة والمكافآت التنظيمية وخصائص الوظيفة لها تأثير جوهري مباشر على الرسوخ الوظيفي, وإن التدريب والدعم التنظيمي لا يؤثران على الرسوخ كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الرسوخ ونوايا ترك العمل

إستهدفت دراسة (Afsar, et al., 2018) بيان دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من نظم العمل عالية الأداء وثقة المشرفين ونية ترك العمل بين الموظفين في الفنادق, وأظهرت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء (التمكين والتدريب والمكافآت) والثقة في المشرف تؤثر على نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي.

قام (Dechawatanapaisal, 2018) بتحليل العلاقة بين إدراك الموظفين لممارسات ادارة الموارد البشرية كمؤشرات للرسوخ الوظيفي ودوره الوسيط في العلاقة بين تلك الممارسات ونوايا ترك العمل, كما اختبرت الدراسة الدور المعدل للرضا الوظيفي في العلاقة بين الرسوخ ونوايا ترك العمل وقد أظهرت النتائج ان كل ممارسات الموارد البشرية فيما عدا التدريب ارتبطت ايجابيا مع رسوخ الموظف التنظيمي, كما أوضحت النتائج التأثيرات الوسيطة لممارسات الموارد البشرية (المكافآت وتطوير المسار الوظيفي) على نوايا ترك العمل من خلال تحقيق الرسوخ الوظيفي, وأوضحت ان العلاقة السلبية بين الرسوخ ونوايا ترك العمل تنخفض مع ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي, كما اختبرت دراسة (Qasim and Rashidi, 2018) قدرة المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها الاكفاء/ المؤهلين من خلال تنفيذ مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المعتمدة على الالتزام (CBHRP) وتأثير تلك الممارسات على ترسيخ الموظفين في عدد من شركات البرمجيات الباكستانية وقد أوضحت النتائج ان تلك الممارسات تعتبر محفزات أساسية لترسيخ الموظفين في منظماتهم. اختبرت دراسة (Ansari,et al.,2018) تأثير نظم العمل عالية الأداء على السلوك الإبداعي من خلال توسط الرسوخ الوظيفي لموظفي الخطوط الامامية في القطاع الفندقى في باكستان وقد أظهرت نتائج الدراسة ان الرسوخ يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الإبداعي وان الموظفين يظهرون رسوخا وظيفيا أعلى في ظل تطبيق نظم العمل عالية الأداء

استهدفت دراسة (Tian, et al., 2016) إختبار تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الأداء (ممارسات معززة للقدرة, ممارسات معززة للفرصة وممارسات معززة للدافعية) على الرسوخ التنظيمي والأداء التنظيمي وذلك من خلال نموذج القدرة /الحافز/ الفرصة (AMO) لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على عدد من المنشآت العامة الصينية, وأشارت النتائج إلى أن ممارسات ادارة الموارد البشرية تسهم في خلق وتطوير الرسوخ الوظيفي وتعمل على تحسين مستويات الأداء

الوظيفي. وأظهرت ان الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة المورد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين مقاسا من خلال تقييم المشرف لمستوى أداء العاملين

قدمت دراسة (Ghosh& Gurunathan, 2015) دليلاً عملياً على تأثير ممارسات العمل عالية الالتزام على نوايا دوران الموظفين من خلال رسوخ الموظفين الجدد بشكل أكثر كثافة داخل عدد من المنظمات الهنديه وقد أثبتت النتائج أن تلك الممارسات تمكن المنظمة من ترسيخ موظفيها بكفاءة وان الرسوخ داخل الوظيفة ارتبط سلبيا بنوايا دوران العمالة, كما أظهرت النتائج توسط الرسوخ بشكل سلبي العلاقات بين ممارسات العمل عالية الالتزام ونوايا الدوران

استهدفت دراسة (Karatepe& Vantakhah, 2014) دراسة الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء كل من الأداء الإبداعي والسلوك الزائد عن الدور في خدمة العملاء، أظهرت النتائج أن نظم العمل تعزز الشعور بالرسوخ الوظيفي وان زيادة مستويات الرسوخ تقود إلى مستويات متصاعدة من الأداء الإبداعي/ الابتكاري وسلوكيات الدور الزائدة، وتم استخدام بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، السن، التعليم والمدة التنظيمية حيث أشارت النتائج إلى ان المضيفين الجويين ذو مستوى التعلم الأعلى والذين لديهم خبره أطول في الشركة لديهم مستويات إدراك أقل تفضيلاً لبعض أبعاد نظم العمل مثل الأمان الوظيفي والتمكين وفرق العمل، وقد اهتمت دراسة (Cheng, 2014) باختبار أثر التدريب والرسوخ على أداء العاملين الجدد وأظهرت النتائج أن التدريب له تأثير جوهري على الرسوخ الوظيفي للموظف واستمراره في المنظمة وأن كل من الرسوخ والتدريب يساهمان بشكل مباشر في زيادة أداء العاملين ,

هدفت دراسة (Karatepe, 2013) إلى بيان دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من نظم العمل عالية الأداء والدعم الاجتماعي ونية ترك العمل بين العاملين في الفنادق، وأشارت النتائج إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط تأثير كلا من نظم العمل عالية الأداء والدعم الاجتماعي للعمل على نية ترك العمل، وقد أشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين يعملون في بيئات عمل تطبق ممارسات العمل عالية الأداء ويتمتعون بالدعم الاجتماعي أكثر اندماجاً في وظائفهم، وبالتالي تقل رغبتهم في ترك العمل، واختبرت دراسة (Bambacas & Kulikb, 2013) العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وترسيخ الموظفين في منظماتهم ودور ذلك في تخفيض نوايا دوران العمالة، من خلال إختبار التأثير الوسيط لأبعاد الرسوخ التنظيمي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونوايا ترك العمل وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من تقييم الأداء والمكافآت التنظيمية تزيد من الموانمة وتخفف نوايا دوران العمل، بالإضافة إلى أن أنشطة تطوير الموظف تزيد من إدراك الموظفين بالتضحية وأن زيادة الشعور بالتضحية ارتبط سلباً بنوايا دوران العمل واقترحت النتائج أن المنظمات التي تأمل في استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية لتخفيض نوايا دوران العمال يمكن ان تحقق نجاح اكبر باستخدام نظم المكافآت وادارة الأداء لزيادة إدراك الموظفين بالموانمة التنظيمية.

اختبر (Li, 2010) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي والذي يتضمن ارتباط الموظفين بالأفراد الآخرين وفرق العمل، وإدراك الموظفين مدى ملائمتهم مع الوظيفة والمنظمة والمجتمع، وتضحيات الموظفين المتعلقة بالمنظمة والمجتمع إذا تركوا العمل، وأظهرت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء تزيد من فاعلية الرسوخ الوظيفي وتقلل من معدل دوران العمل، وأن المكونات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء والتي تشمل كل من إستراتيجية التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض، إدارة العمل الجماعي تؤثر تأثيراً إيجابياً على الرسوخ الوظيفي.

توصلت دراسة (Bergiel, et al., 2009) إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية (التعويضات, فرص النمو, التدريب والدعم الإشرافي) ونيه ترك العمل حيث أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ونوايا ترك العمل في حالة توسيط الرسوخ لتلك العلاقة.

٢/٤ التعليق على الدراسات السابقة

يشير العرض السابق لعدد من الدراسات المهمة باختبار العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المعروفة بنظم العمل عالية الأداء والرسوخ التنظيمي إلى:

- اولاً: اتجاه معظم تلك الدراسات نحو توسيط الرسوخ الوظيفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين العديد من المتغيرات التابعة, حيث اهتمت مجموعة من الدراسات باختبار تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء على معدل دوران العمالة أو نوايا ترك العمل لدى العاملين وأظهرت نتائج تلك الدراسات التأثير السلبي لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على نوايا ترك العمل أو معدلات دوران العمل الفعلية من خلال توسيط الرسوخ الوظيفي في تلك العلاقة (Afsar, et al., 2018; Dechawatanapaisal, 2018; Debjani Ghosh,L. Gurunathan, 2015; Karatepe, 2013; Bambacas & Kulikb, 2013; Li, 2010; Bergiel, et al., 2009)

- ثانياً: اهتمت دراسات كل من (Zaki&Al-Romeedy, 2019; Qasim and Rashidi, 2018) بالتأثير الوسيط للرسوخ في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والاحتفاظ بالموهوبين من الموظفين , وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي لكلا من نظم العمل والرسوخ الوظيفي على قدرة المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها الموهوبين,
- ثالثاً: اهتمت دراسة كل من (Cheng, 2014; Karatepe& Vantakhah, 2014;) بتأثير نظم العمل على الأداء الإبداعي أو الابتكاري والسلوك الإبداعي من خلال توسيط الرسوخ الوظيفي وأظهرت النتائج ان نظم العمل تعزز الرسوخ الوظيفي مما يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الإبداعي.
- رابعاً: اهتمت دراسة (Tian, et al.,2016) باختبار تأثير نظم العمل على الأداء الوظيفي من خلال توسيط الرسوخ الوظيفي وأشارت أيضاً إلى التأثير الإيجابي لنظم العمل على الأداء من خلال تعزيز مستوى ترسخ الموظفين في وظائفهم.
- خامساً: اهتمت دراسة (Nguyen,2010) بدراسة التأثير المباشر لنظم العمل على الرسوخ الوظيفي حيث اثبتت ان كل من التدريب والعدالة والمكافآت والدعم الإشرافي هي أكثر الأبعاد تأثيراً على تحقيق الرسوخ لدى الموظفين.
- سادساً: هناك عدد محدود نسبياً من الدراسات العربية على حد علم الباحثة التي تطرقت إلى مفهوم نظم العمل عاليه الأداء أو المفاهيم الأخرى المتشابهه معها مثل نظم العمل عالية المشاركة أو الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية, كما لم تتوصل الباحثة إلى دراسة عربية اهتمت باختبار تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء كمتغير مستقل على إدراك العاملين للرسوخ الوظيفي داخل وظائفهم أو منظماتهم

٣- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة

يعتقد الباحثون ان ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل نظم العمل عالية الأداء تساعد على زيادة تحفيز وتمكين الموظفين لتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق استفادة تنظيمية أعلى من خلال مواءمة اهتماماتهم مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي أكبر ومواطنة تنظيمية أعلى، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين اتخاذ القرارات. (Collins & Smith, 2006; Qasim, 2018; Huang, Y., et al., 2018)

يرى بعض الباحثين ان ممارسات نظم العمل عالية الأداء تساعد في تطوير الرسوخ الوظيفي من خلال تعزيز بعد الموانمة عن طريق اختيار الأشخاص الذين لديهم توافق عام مع الشركة بدلا من اختيار هؤلاء الذين يلائمون متطلبات وظيفية محددة، كما يؤدي اختيار المزيد من الموظفين الملانمين للمنظمة إلى امكانية تتطور قيمهم الشخصية وأهدافهم المهنية وتفهمهم لثقافة الشركة، مما يخلق تعزيز متبادل لاستثمار العلاقة بين صاحب العمل والموظف ودمج الموظفين بقوة أكبر في منظمة. عندما يدرك الأفراد أن قيمه المنظمة تعكس هويتهم الخاصة، سيشعرون بروابط قوية مع المنظمة مما يجعل ترك العمل أكثر صعوبة حتى لو كانت المكافآت الملموسة المتاحة في مكان آخر أفضل، علاوة على ذلك، فان الأفراد الذين يتشاركون القيم في بيئة العمل يصبح من الأسهل نسبيا لهم العمل والتواصل مع الآخرين، مما يعزز الروابط مع الآخرين في المنظمة ويصبح من الصعب عليهم المغادرة (Dechawatanapaisal, 2018; Ghosh, 2015)

تلعب ممارسات تعزيز القدرة (مثل التدريب) دورًا رئيسيًا في تحديد إلى أي مدى يدرك الموظفون أنهم مناسبون لوظائفهم، ومتوافقون مع المنظمة، باعتبارها أكثر الممارسات تأثيرا على تحقيق الرسوخ الوظيفي، وأشارت نتائج دراسة (Aboul-Ela, B. 2018) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والرسوخ الوظيفي في عدد من البنوك المصرية الخاصة، ويمكن للمنظمات من خلال ممارسات تعزيز الفرص (مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات) أن تساعد موظفيها لتحقيق توافق أكبر بين مهاراتهم ومعارفهم وسماتهم والأدوار التي يؤديونها داخل المنظمة، وتعزيز الروابط مع الآخرين في مكان العمل، والإشارة إلى الخسارة المحتملة في حالة الخروج من الوظيفة الحالية (Dechawatanapaisal, 2018; Jiang, et al., 2012). ومن المرجح أن تزيد ممارسات تعزيز الدوافع (مثل المكافآت والتطوير الوظيفي) من شعور الموظفين بأنهم لائقين أينما كانوا، وأن يطوروا الشعور بالتضحية المرتبطة بالمغادرة (Karatepe, 2013a; Afsar et al., 2018) وأشارت دراسة (Karatepe, 2013) انه عندما يدرك الموظفون توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأنهم يعملون في بيئة تتوفر فيها علاقات ثقة، فإنهم يشعرون بأنهم ملزمون بالرد أو الإستجابة عبر مستويات عالية من الرسوخ الوظيفي، ويجد الموظفون ذو المستويات المرتفعة من الرسوخ الوظيفي أن خططهم المستقبلية وأهدافهم المهنية تتلاءم بشكل جيد مع الوظيفة والثقافة التنظيمية وأنهم لا يمكنهم ان يضحوا بالمزايا والفرص التي تقدمها المؤسسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ان هناك علاقات متداخلة بين ممارسات نظم العمل عالية الاداء وابعاد الرسوخ الوظيفي مما حرى بالباحثة ان تقوم بدراسة استطلاعية مبدئية حول مدى تطبيق ابعاد نظم العمل عالية الاداء ومدى ادراك الموظفين وفهمهم لمفهوم الرسوخ الوظيفي وابعاده داخل ادارات البنوك

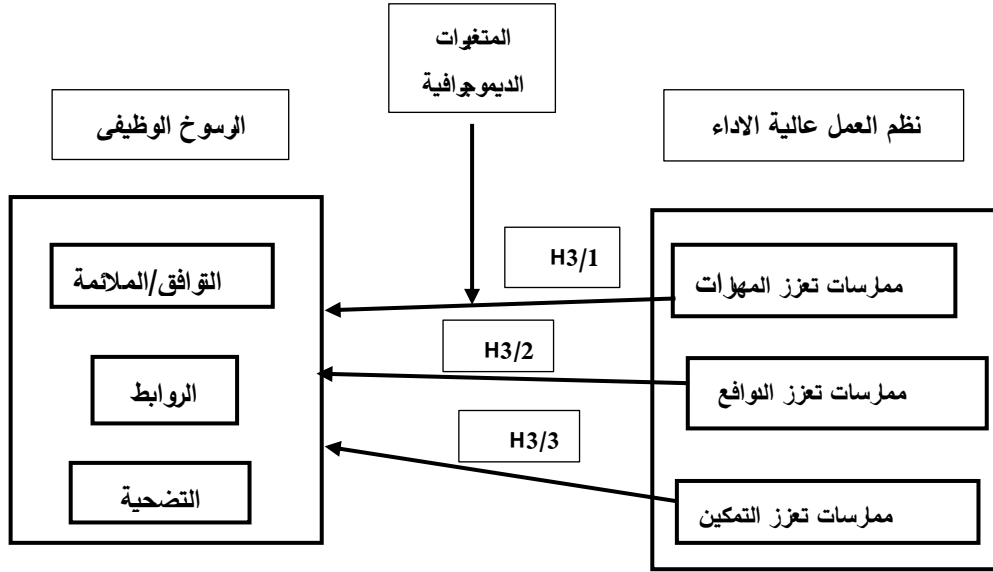
١/٣ الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة باجراء دراسة استطلاعية هدفت إلى الحصول على بيانات إستكشافية حول بعض المؤشرات المتعلقة بمدى تطبيق بعض أو كل ممارسات نظم العمل عالية الأداء في فروع البنوك داخل محافظة بنى سويف بالإضافة إلى الوقوف على مستوى إدراك الموظفين لأبعاد ومفهوم الرسوخ الوظيفي داخل وظائفهم من خلال مقابلة عينة ميسرة لعدد من موظفي فروع البنوك في محافظة بنى سويف بادارات البنك المختلفة (الانتماء - خدمة العملاء--التيلر) بلغت ٢٤ موظف(من بنوك الاهلى -القاهرة- مصر- الاسكان والتعمير-التجارى الدولى-الامارات دى خلال شهر يناير ٢٠٢١) وعرض قائمة استقصاء مبدئية مصغره مكونة من ١٠ عبارات (٦ عبارات لممارسات نظم العمل و ٤ عبارات للرسوخ الوظيفي)

قامت الباحثة بتحليل البيانات التى تم جمعها من المستقصى منهم وقد تبين ارتفاع نسبي فى إدراك العاملين لعدد من ممارسات نظم العمل عالية الأداء (وفقا لاجابات ٣٥ من العينة بنسبة ٨١٪) وتبين ايضا ارتفاع إدراك العاملين لأبعاد الرسوخ الوظيفي (وفقا لاجابات ٣٦ من العينة بواقع ٨٦٪) وان إدراك العاملين للتضحية كاحد أبعاد الرسوخ بواقع ٨٧٪. يليه العلاقات داخل العمل بنسبة ٨٤٪, وأظهرت النتائج انخفاض نسبي فى إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين ممارسات نظم العمل وبين أبعاد الرسوخ الوظيفي (وفقا لاجابات ٣٤ من المستقصى منهم بنسبة ٧٨٪)

من خلال العرض السابق للدراسات المكتبية ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة تحديد مشكله البحث فى محاولة الاجابة عن تساؤل رئيسي هو: هل توجد علاقة تأثير لتطبيق الممارسات المختلفة لنظم العمل عالية الاداء على أبعادالرسوخ الوظيفي للعاملين فى البنوك التجارية المصرية.

٤ - نموذج الدراسة المقترح:



٥ - فروض الدراسة

الفرض الأول: هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لتطبيق أبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقا للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة)، وإختبار الفرض تم تقسيمه إلى ثلاث فروض فرعية هي:

- الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا للجنس
- الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا للحالة الاجتماعية
- الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا لمدة الخبرة

الفرض الثاني: هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة) وإختبار الفرض تم تقسيمه إلى عدد من الفروض الفرعية هي:

- الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للجنس
- الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للحالة الاجتماعية
- الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا لمدة الخبرة

الفرض الثالث: هناك علاقة تأثير إيجابية لإدراك الموظفين تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة". لإختبار الفرض تم تقسيمه إلى ثلاث فروض فرعية هي:

- الفرض الفرعي الأول: إدراك الموظفين لتطبيق ممارسات تعزيز المهارات سيرتبط إيجابيا بأبعاد الرسوخ الوظيفي
- الفرض الفرعي الثاني: إدراك الموظفين لتطبيق ممارسات تعزيز الدوافع سيرتبط إيجابيا بأبعاد الرسوخ الوظيفي
- الفرض الفرعي الثالث: إدراك الموظفين لتطبيق ممارسات تعزيز الفرص والمشاركة /التمكين سيرتبط إيجابيا بأبعاد الرسوخ الوظيفي

٦- اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

١. التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية عينة الدراسة لمفهوم وممارسات نظم العمل عالية الأداء داخل البنوك عينة الدراسة
٢. التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك التجارية عينة الدراسة لمفهوم وابعاد الرسوخ الوظيفي.
٣. إختبار طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات نظم العمل في البنوك التجارية وبين أبعاد الرسوخ الوظيفي
٤. تحديد أياً من ممارسات نظم العمل عالية الأداء أكثر تأثيراً على أبعاد الرسوخ التنظيمي.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز ترسخ موظفي البنوك نظراً لأهمية العناصر البشرية المدربة للعمل داخل الإدارات المختلفة

٧- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الجوانب التالية:

١. تتناول الدراسة احد المفاهيم الحديثة نسبا في ادارة الموارد البشرية – نظم العمل عالية الأداء- والتي لاقت اهتمام متزايد في الكتابات الاجنبية في العقد السابق، الا ان الكتابات العربية التي تناولت المفهوم وابعاده وجوانبه التطبيقية لازالت غير كافية
٢. أهمية العنصر البشري كاحد الموارد الاقتصادية الهامة للقطاع المصرفي وخاصة مع إدراك ادارة البنوك المرتفعة لدوران العمالة ومايرتبط بها من خسائر في العناصر البشرية المدربة والمؤهلة مما ادى إلى تزايد الاهتمام بدراسة مفهوم الرسوخ بأبعاده الوظيفية والاجتماعية بهدف المحافظة على العناصر البشرية المدربة والتميزة داخل المنظمات
٣. هناك ندرة نسبية في الكتابات العربية التي تناولت موضوع الرسوخ الوظيفي وابعاده
٤. على حد علم الباحثة فان الكتابات العربية تكاد تخلو من دراسة واحدة تناولت بالتحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتي عرفها بعض الباحثون ب ممارسات ادارة الموارد البشرية الإستراتيجيه وابعاد الرسوخ الوظيفي في قطاع البنوك التجارية

٥. يمكن لإدارة الموارد البشرية في القطاع محل الدراسة من الاستفادة من نتائج البحث بتحديد أهم ممارسات نظم العمل عالية الأداء التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في البنوك عينة البحث لتعزيز شعور الموظفين بالرسوخ والاستقرار في منظماتهم والبقاء في وظائفهم

٨- الاطار النظري:

١/٨ نظم العمل عالية الأداء: المفهوم والأبعاد

أولاً: المفهوم

منذ أوائل التسعينات هناك نمو في الاهتمام الأكاديمي بالممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخاصة بإدارة العمل، تشمل مجموعة من الممارسات أو التدابير مثل مشاركة الموظف، فرق العمل، والتدريب والتطوير المستمر، وأمن العمل، والأجر القائم على الأداء، والتي وصفت بشكل متنوع بأنها " ذات مستويات الأداء العالية أو " ذات المشاركة العالية" أو "الالتزام العالي" انطلاقاً من الاعتقاد بأن المنظمات التي تعامل موظفيها بشكل جيد، وتوفر لهم درجة من الاستقلالية وتطور إمكاناتهم إلى أقصى حد، ستجني فوائد مباشرة عن طريق تحسين الأداء وفوائد غير مباشرة من خلال تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية أو الألتزام وتخفيض معدلات دوران العاملين (Ansari, et. al., 2018).

لم يظهر اتفاق حول مفهوم أو أبعاد نظم العمل، وربما يرجع ذلك إلى إختلاف الاساليب النظرية أو التطبيقية والعملية التي يتبناها الباحثون عند التعامل مع المفهوم، كما ان هناك إختلافات حول أفضل السبل لتوصيف تلك الممارسات، حيث أستخدم باحثون مصطلح "نظم العمل عالية المشاركة أو نظم الاحتواء العاليه" (High Involvement Work systems) للتأكيد على أهمية تعزيز الفرص المتاحة للموظفين لاتخاذ قرارات وممارسة السلطة التقديرية (Boxall & Macky, 2019; Butts, et al., 2009).

استخدم بعض باحثين مصطلح "الإدارة عالية الألتزام" (High-commitment management) أو ممارسات الإدارة عالية الألتزام (High-performance HR) practices لتسليط الضوء على دور الإدارة الفعالة في تعزيز الألتزام الموظف وبالتالي تقليل حاجة الإدارة إلى المراقبة (خروقه، ٢٠٢٠ Ghosh, 2011; McClean, & Collins, 2015; & Gurunathan, 2015;

استخدم باحثون آخرون مصطلح ممارسات العمل عالية الأداء (High-performance Human Resource practices), أو منظمة العمل عالية الأداء (High performance organization), أو ممارسات العمل عالية الأداء (High performance work practices), للتعبير عن حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المبدعة التي تستهدف تحقيق الأداء العالي وميزة تنافسية مستدامة، كما أستخدم آخرون الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (Strategic human resource management) للإشارة إلى الدور والتأثير الاستراتيجي لتلك الحزمة المتكاملة من

ممارسات ادارة الموارد البشرية (Datta, et al., 2005; Han, et al., 2019) ; شحاته, ياسر ٢٠١٧)

تري الباحثه إن الباحثين قد استخدموا مصطلحات مختلفة للتعبير عن نفس المفهوم ونفس الممارسات تقريباً, وأنه لا يوجد اختلاف جوهري بين مجموعة الممارسات المستخدمة في أيا من المفاهيم السابقة حيث إتفق معظم الباحثين على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتسقة والمتكاملة داخلياً وملانمة خارجياً لإستراتيجية المنظمة التي تستهدف تحقيق مجموعة من المخرجات التنظيمية, كما لاحظت الباحثة إستخدام معظم تلك المصطلحات بشكل تبادلي في الدراسات السابقة, وعليه ستستخدم الباحثة مصطلح نظم العمل عالية الأداء في متن البحث High performance work system HPWS

تم تعريف HPWS على أنها "مزيج من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تسهل مشاركة الموظف, وتعزيز المهارات وتخلق حافزاً أقوى كما تحسن مستوى الثقة في مكان العمل, وتعزز التحفيز الجوهري للموظفين وتزيد مستوى الالتزام التنظيمي" (Appelbaum, et al.,2000), كما يعرفها (Lepak et al.,2006) بأنها "نظام من ممارسات الموارد البشرية المترابطة الهادفة إلى جذب واختيار, وإدارة والمحافظة على رأس المال البشري بأعلى مستوى من الجودة", بينما يعتبرها (Delaney & Godard,2002) علاقة تعاونية بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع العاملون على المساهمة بأعلى مستوى من الجهود خلال التصميم الدقيق لهذه النظم وإصدارها وإدارتها, الأمر الذي يولد قوة عاملة أكثر التزاماً وتحفيزاً مما يترتب عليه أثر إيجابي على نتائج الأداء (Chang,et al.,2018) ويعتقد (Bohlander, Snell, 2004) أن "HPWS تمثل توليفة محددة من ممارسات الموارد البشرية, وهياكل العمل, والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف, ومهارته, والالتزام والمرونة", وقد تكون هذه الإجراءات مجتمعة هي أساس لتحقيق التنافسية المستمرة للشركات خاصة عندما يكون مستوى التطبيق منسجماً مع استراتيجيات المنظمة وملانما لخطة المنظمة (Fasbender, ٢٠١٩)

يرى عدد من الباحثين أن نظم العمل عالية الأداء بمثابة جوهر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ أو باعتبارها فرعاً بحثياً من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث تعرف بأنها "نظام لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها كحزمة واحدة بهدف تحسين وتعزيز مهارات وإنتاجية العاملين وتحفيزهم بشكل يصبحون فيه مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة"

(Lepak, et.al., 2006; Boxall and Macky, 2019; Datta, et al., 2005)

يعرف(Theriou & Chatzoglou, 2014) نظم العمل عالية الأداء على أنها "ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين قدرات, والتزام, وإنتاجية العاملون, من خلال استخدام العاملون كمصادر أولية للقدرة التنافسية", ومن ذلك فإن نظم العمل عالية الأداء يمكن تعريفها من خلال تقسيم هذا المصطلح إلى مكونات ثلاثة هي: " نظام, وأداء, وممارسات عمل"

تشير فكرة النظام إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجموعة منفصلة ومنعزلة من الممارسات, بل يتم النظر إليها بوصفها حزمة من الممارسات التي تشكل نمط

التفاعل بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم البعض، ويعرف باحثون آخرون نظام الموارد البشرية بأنه "مجموعة الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة واللازمة لجذب وتطوير والحفاظ على مورد تنظيمي، ويقترح هذا المفهوم أن نظام الموارد البشرية هو مجموعة الممارسات التي يتم تصميمها لتطوير كفاءة العاملين بهدف أداء وظائفهم بشكل أكثر فاعلية ولكي تحقق هذه الممارسات النتائج المرغوبة يجب التعامل معها بوصفها نظاماً حيث تشتمل HPWS على نظام لممارسات الموارد البشرية يتم تصميمها لزيادة الأداء التنظيمي والانتاجية وخاصة عندما تصمم بشكل يتسق مع إستراتيجية المنظمة (Collins, C. J. 2020; Lepak & Shaw, 2008)

ثانياً: الأبعاد

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد أو مكونات نظم العمل عالية الأداء، فلم يظهر اتفاق حول عدد محدد من الأبعاد، حيث قسم (Huselid 1995) نظم العمل عالية الأداء HPWS إلى مجموعة من الأنظمة التي تشمل إدارة الأداء والتوظيف والاختيار الكامل والمشاركة الموسعة للموظفين والأجور القائمة على الحوافز ومبادرات التدريب الشامل، حيث تتمحور نظم العمل عالية الأداء حول عدد من المجالات الأساسية لسياسة الموارد البشرية: مثل الإختيار والتدريب المعقد، معايير تقييم وتطوير قائمة على السلوك، أنظمة الأجور المشروطة؛ الأمن الوظيفي ومبادرات المشاركة للموظفين (Chang, et.al., 2018)

يرى (Liu, 2010) أن نظم العمل تشمل أربعة أبعاد وهي (التوظيف الكفؤ، والتدريب المكثف، ومشاركة العاملون، وتحفيز العاملون) (Zaki, H. Salah, et al., 2019) وتناولتها دراسة (Michaelis, et al, 2015) من خلال خمسة أبعاد هي (التدريب، والاختيار، والمشاركة، وتقييم الأداء، ووضوح التوصيف الوظيفي)، وأشارت دراسة (Escribá-Carda et al., 2017) إلى كل من (التدريب والتنمية، والأجور والأداء، وتنمية المسار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي) باعتبارها أهم أبعاد نظم العمل، وحددت دراسة (Shijaku et al., 2015) ستة أبعاد تشمل (عملية التوظيف، والتدريب الرسمي، ومكافأة الممارسات عالية الأداء، وتقييم الأداء، وفرص المشاركة، والاتصالات القائمة على المعرفة)، بينما تناولتها دراسة كل من (C. Kundu & Gahlawat, 2016; Mihail & Kloutsiniotis, 2016) من خلال سبعة أبعاد هي (التدريب والتنمية، واستقلال العاملون، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، ووضوح الوظيفة، والإستقطاب والاختيار، وإدارة الأداء). أظهرت مراجعة الأدبيات إن الاختلافات بين الأبعاد غير جوهرية وإن بعض الباحثين يقومون بدمج بعض العناصر في أحد الأبعاد، على سبيل المثال يعتبر البعض أن الأجور يمكن ان تعتبر عنصر منفصل وإدارة الأداء عنصراً آخر ويقوم آخرون بدمج العنصرين معاً، ويقوم بعض الباحثين باعتبار الأمن الوظيفي عنصر مستقل من عناصر نظم العمل بينما يقوم آخرون بدمجه داخل الأجور أو الحوافز.

هناك اتجاه آخر من بعض الباحثين إلى تضمين معظم الممارسات السابقة في ثلاثة مجالات هي: تعزيز مهارات الموظفين، وزيادة الحوافز، وتسهيل التمكين أو المشاركة، وذلك بناء على النموذج الذي قدمه (Bailey, 1993)، وقد قام (Appelbaum, et al. 2000)

بوضع اطار لنموذج (Ability- Motivation- Opportunity) القدره- الدافع-الفرص, وعرف اختصاراً بنموذج AMO ووفقاً لهذا الإطار فإن الأداء الفردي يعتبر دالة في المكونات الثلاث للنموذج, وإن هذه المكونات لها دور جوهري في تحفيز كل من معارف ومهارات وقدرات ودوافع الأفراد لتحقيق أداء أفضل داخل مكان العمل (Yasir 2019; Appelbaum, et al. 2000)

لقد استخدم العديد من الباحثين اطار(AMO) لوضع صياغة مفاهيمية لمجموعة واسعة من ممارسات الموارد البشرية والتي تمثل ممارسات نظم العمل عالية الأداء(HPWS) أو ما أشار اليه بعض الباحثين ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الاحتواء (high-involvement human resource management practices) (Boxall, et al., 20019; Bello-Pintado, 2017; Lepak et al., 2006)

تم صياغة ممارسات نظم العمل في ثلاث أبعاد أساسية بناء على فرضيات نموذج(AMO), وأشار (Jiang et al. 2012a, b) إلى أن هذا الإطار يعتبر أداة هامة لتوضيح كيفية تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء في أداء وسلوك الأفراد داخل مكان العمل, وأن تلك الممارسات الثلاث لها قوة في إثراء المهارات والمعارف والقدرات على المستوى الفردي, وهو الإتجاه الذي تميل الباحثة إلى تبنيه في الدراسة الحالية لتجنب تعدد الممارسات التي يتبناها الباحثون لنظم العمل وأمكن تجميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء في ثلاث ممارسات أساسية هي :

(Gardner et.al., 2011; Lepak, et.al., 2006; Stirpe & Zárraga2017)

- ممارسات تعزز المهارات: تمثل الممارسات التي تعمل على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين من خلال الاختيار والتعيين الانتقائي والبرامج التدريبية المكثفة، حيث تسعى عملية الإختيار إلى توفير مجموعة متميزة من العاملين ذوي القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لشغل الوظيفة، ويعمل التدريب المكثف على تعزيز المهارات والإتجاهات الإيجابية لدى العاملين، ويستهدف التطوير امداد العاملين بالمهارات التي يحتاجونها في عملهم الحالي أو المستقبلي
- ممارسات تعزز الدوافع / الحوافز: هي مجموعة من الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل وتقديم الحوافز أو الدوافع اللازمة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة وتشمل ممارسات التعويضات والأجور وتقييم الأداء. تشير التعويضات إلى المزايا المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بهدف جذب والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة، لذا فهي من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على دافعية العاملين، وتتضمن عملية تقييم الأداء الوقوف على مستويات أداء العاملين وسلوكياتهم وهي بذلك تعتبر حافزاً لتحسين مستوى الأداء من خلال وجود معايير واضحة لتقييم الأداء والسماح للعاملين بالإطلاع على نتائج أدائهم وتحديد الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج
- ممارسات تعزز الفرص والمشاركة/ التمكين: تشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تفويض السلطة والمسئوليات إلى المستويات التنظيمية الأقل من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ومشاركة العاملين وتوفير فرص للنمو الوظيفي الداخلي، بالإضافة إلى العمل على نقل ومشاركة المعلومات حول قضايا العمل داخل المنظمة وضمان التواصل الفعال بين العاملين والإدارة وتشجيع العاملين على التعبير عن الصعوبات ومشاكل العمل والحرص على وجود توصيف وظيفي واضح ومحدث للوظائف داخل المنظمة.

أشار (Gardner et.al., 2011) أن هذه الممارسات الثلاثة، التي تمثل نظم لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر معنوياً على رضا العاملين ومعدل ترك العمل ومعدلات الغياب. وقد استخدم (Subramony, 2009) هذه الأبعاد الثلاثة لتفسير التباين في كل من الأداء المالي، والأداء التشغيلي والرغبة في البقاء في المنظمة فقد توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين المكونات الثلاثة لنظم العمل عالية الأداء، وأداء المنظمة المتمثل في الأداء التشغيلي والمالي، بالإضافة إلى رغبة العاملين في البقاء، وتعتبر هذه الأبعاد محدد مهم لكل من رأس المال البشري ودافعية العاملين والأداء المالي للمنظمة. (مطناش ٢٠١٧).

نظراً للاهتمام المتنامي بمفهوم وأبعاد نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على الأداء الكلي للمنظمات أو على العاملين داخل المنظمات التي تتبنى تطبيق تلك النظم فقد قام الباحثون خلال العقدين الماضيين بدراسة تأثير تطبيق HPWS على أبعاد الأداء حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقات تأثيرات إيجابية لتطبيق نظم العمل مع العديد من جوانب الأداء التنظيمي مثل تحسين الأداء المالي، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة (Appelbaum et al. 2000; Boxall, 2012; Subramony, 2009; Cafferkey & Dundon, 2015)

إلا أن الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء على نتائج أو مخرجات الموظفين (employee outcomes) أظهرت نتائج غير حاسمة ومختلطة، حيث أشارت إلى التأثيرات الإيجابية لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، والإبداع والسلوك الإبتكاري للعاملين (Escriba-Carda, et al., 2017) والفعالية التنظيمية (Michaelis et al., 2015)، وجودة الخدمة ورضا العميل (Wang & Xu, 2017)، وأشارت نتائج دراسات (Wang, et al., 2011; Messersmith, et al., 2007; Harley, et al., 2011) إلى التأثير الإيجابي لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على خفض نوايا ترك العمل أو دوران العمل الاختياري.

إلا أن هناك بعض الدراسات أشارت إلى امكانية وجود تأثيرات متناقضة على العاملين من جراء تطبيق نظم العمل عالية الأداء، فمثلاً بدل من زيادة مستويات الإلتزام تظهر مستويات أعلى من السيطرة أو الرقابة (Ramsey et al., 2000)، وأشار (Chang, 2018) أن نظم العمل تفشل في تحقيق الرضا للموظفين نتيجة لزيادته مستويات كثافة العمل، وأشار (Topcic, 2016; Heffernan, 2016) إلى ارتفاع معدلات الضغوط الوظيفية المصاحبة لتطبيق نظم العمل عالية الأداء، وقد أوضح (Srivastava, A. K., 2014) عدد من الآثار السلبية لتطبيق نظم العمل مثل انخفاض رفاهية الموظف وزيادة تكثيف العمل (Ogbonnaya, C. N., 2015) وارتفاع مستويات القلق وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة مستوى السلوكيات الانسحابية لبعض العاملين (Joy, M., & Assistant, J. 2016)، كما أشار (De Silva, et al., 2016) إلى نتائج نفسية سلبية مثل (الإحترق الوظيفي، والقلق الوظيفي، وضغوط الدور وانعدام الأمن الوظيفي) لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على موظفي البنوك في سيريلانكا.

٢/٨ الرسوخ الوظيفي: المفهوم والأبعاد (Job Embeddedness)

يحاول مفهوم الرسوخ الوظيفي أن يقدم رؤية شاملة لعلاقة العمل وصاحب العمل والموظف من خلال توضيح كيف يصبح الموظف جزءاً لا يتجزأ نفسياً واجتماعياً داخل المنظمة وفي المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Holtom & O'Neill 2004)، ويرى

البعض إمكانية الاعتماد على الرسوخ الوظيفي كوسيلة للتخفيف من حدة الأحداث غير السارة داخل بيئة العمل، فالموظفين ذوي مستوى الرسوخ الوظيفي المرتفع يتعاملون مع الأزمات والأحداث غير السارة على أنها فرصة يمكن استغلالها في زيادة إنتاجيتهم والشعور بالسعادة داخل بيئة العمل (Nafei, 2015)

قدم (Mitchell et al., 2001) مفهوم الرسوخ الوظيفي كمحاولة لفهم مجموعة العوامل التي تجعل الموظفين يبقون في عملهم وعرفه على أنه "مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين وتشمل عوامل متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع أو عوامل خارج المنظمة مثل (الالتزام تجاه الأفراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع (Holtom & O'Neill 2004), وعرفه (Yangh et al., 2011) بأنه "عبارة عن العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والموانمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الاسرة والمجتمع

يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من التأثيرات على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه التأثيرات تشمل عوامل داخل العمل (الروابط مع أصدقاء العمل، الموانمة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة)، عوامل خارج المنظمة (الالتزام تجاه الأفراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع) ومن هذا المنظور يعرف الرسوخ الوظيفي بأنه "مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد يبقون في وظائفهم الحالية، وعرفه (Lee, et al., 2014) بأنه "درجة ارتباط العاملين بعملهم ويتوقف على عوامل داخل العمل (تنظيمية)، وعوامل خارج العمل (مجتمعية)", ووصف بعض الباحثين الرسوخ الوظيفي على أنه "شبكة يكون الفرد عالقاً بها أو متمسكاً بها، تتكون من عدة روابط اجتماعية ونفسية ومالية تشمل الأصدقاء والجماعات والمجتمع والبيئة المادية، سواء داخل أو خارج العمل" (Kale, 2014; Zhang, et al., 2012; Afsar, B., et al., 2018)

قام بعض الباحثين باستعراض مفهوم الرسوخ من زاويتين: الأولى تتناول مفهوم رسوخ الموظف في وظيفته باعتباره عكس مفهوم ترك العمل. لذا فإن الفرد يترك الوظيفة عندما يكون غير راضٍ، أو تكون هناك بدائل أخرى أكثر جاذبية، أو ربما يبقى لأنه يكون راضياً عن وظيفته الحالية والبدائل الوظيفية الأخرى المتاحة غير جذابة، وتتناول الزاوية الثانية الرسوخ من منظور أوسع حيث أن بقاء الموظف بوظيفته أو منظمته لا يرجع للعوامل المرتبطة بالوظيفة أو المنظمة فقط، وإنما تساهم العوامل الخارجية للمنظمة في بقاء الموظف في وظيفته، ويعد (Mitchell et al., 2001) من أوائل المؤيدين لهذه النظرة الواسعة لمفهوم الرسوخ الوظيفي، حيث أشار إلى أن عملية الرسوخ الوظيفي تشتمل على بعدين أولهما: الرسوخ الداخلي (On – The – Job embeddedness) ويعبر عن مجموعة القوى داخل العمل التي تجعل الفرد يبقى في المنظمة من هذا المنطلق، يعرف الرسوخ الوظيفي يمثل "مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد يبقون في وظائفهم الحالية" (Ng & Feldman, 2007; Zhang, et al., 2012)

يتعلق البعد الثاني بالرسوخ الخارجي (Off – The– Job embeddedness)، بمجموعة القوى أو المؤثرات خارج العمل التي تجعل الفرد يبقى في وظيفته الحالية، مثل الأسرة، أو الأصدقاء، أو الأقارب، وبالتالي فإن علاقة الموظف بالوظيفة أو المنظمة عملية أكثر شمولاً وسعة من مجرد مفهوم معاكس لترك العمل، ولا يمكن تفسيرها فقط استناداً إلى العوامل الداخلية بالمنظمة فقط، وإنما تشتمل على العوامل الخارجية والتي ربما تلعب دوراً حرجاً وهاماً في بقاء الموظف بوظيفته أو منظمته ربما لا يقل أهميته عن دور العوامل الداخلية ويعرف أنصار هذا الإتجاه الرسوخ الوظيفي بأنه "مجموعة من المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على بقاء الفرد" أو بأنه "مجموعة القوى والتي تقع داخل أو خارج المنظمة والتي تجبر الفرد على البقاء في المنظمة" (Zhang et al., 2012; Murpy, et al., 2013)، ويضم الرسوخ ثلاثة أبعاد وهي الروابط، والتوافق، والتضحية وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد: (Ampofo, E. T. 2020; Ng & Feldman, 2007; Zhang, et al., 2012)

أولاً: القدرة على التوافق / الموائمة مع المنظمة Fit

يقصد بالتوافق أو الموائمة التنظيمية درجة التطابق بين قدرات وأهداف الفرد وبين متطلبات الوظيفة (المعارف، والمهارات، والقدرات)، أما التوافق الاجتماعي فيعني درجة التطابق والانسجام بين اهتمامات الفرد والمجتمع، وتشكل قدرة الموظف على الموائمة مع المنظمة في ضوء ما يضعه من خطط بشأن مستقبله الوظيفي، والأهداف الوظيفية التي يرغب في تحقيقها، ومدى توافق قيمه الشخصية مع القيم التنظيمية وهناك محددات هاماً لقدرة الموظف على التوافق مع بيئة العمل يشمل مدى توافر المتطلبات الأساسية التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح، سواء كانت تلك المتطلبات تخص الموظف ذاته، مثل: المهارات والمعارف والخبرات، أو تخص المنظمة مثل: توفير بيئة عمل ملائمة لقيام الموظف بما يوكل إليه من مهام (Ampofo, E. T. 2020; Mitchell et al., 2001)

ثانياً: القدرة على بناء شبكة علاقات تنظيمية جيدة/ الروابط Links:

تعني الاتصالات أو الروابط أو العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والآخرين داخل العمل أو خارجه (Karatepe & Vatankhah, 2014)، فالفرد الذي لديه علاقات قوية مع زملائه في العمل (روابط تنظيمية) وعلاقات قوية أيضاً مع الأصدقاء والأقارب خارج العمل (روابط اجتماعية) سيكون لديه رغبة قوية للبقاء في عمله أو منظمته، وبالرغم أن تلك الروابط قد تختلف من حيث نوعها أو قوتها، إلا أن الدراسات تشير إلى أنه كلما توطدت هذه العلاقات كلما ارتفع مستوى رسوخ الموظف داخل وظيفته أو منظمته (Harris, et al., 2011; Holtom and O'Neil, 2004).

ثالثاً: التضحية التي يتحملها الفرد حال تركه العمل بالمنظمة Sacrifice:

تتعلق التضحية بالأشياء ذات الصلة بالوظيفة أو المنظمة أو بالمجتمع (زملاء عمل، مزايا مادية، صداقات قوية) التي يجب على الموظف التخلي عنها عند رغبته في ترك الوظيفة أو المنظمة حالياً أو مستقبلاً (Ramesh, 2007)، كما تشير التضحية إلى تكلفة الفرصة البديلة التي سوف يتحملها الفرد بسبب تركه لوظيفته الحالية، سواء كانت تكلفة مالية، أو

معنوية مترتبة على عدم الاستقرار وفقدان فرص الترقى أو فقدان زملاء العمل الذين تربطهم بالفرد علاقات طيبة (Mitchell, et al., 2012) كما أن سهولة انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بديلة تعتمد بشكل أساسي على مدى توافر فرص وظيفية بديلة وملئمة، فوجود تلك البدائل مدعوماً باتجاهات سلبية نحو وظيفته الحالية يزيد من رغبة الفرد في ترك وظيفته الحالية.

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الرسوخ الوظيفي له تأثير جوهري على زيادة الالتزام التنظيمي وخفض نوايا ترك العمل (العطوي ٢٠١٢; Shehawy. Y., et al., 2018; Afsar and Badir, 2016), وأشار (Fasbender, et al., 2019) إلى أنه يمكن الاعتماد على الرسوخ الوظيفي كأسلوب للتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل، كما يلعب الرسوخ دوراً هاماً في التخفيف من شعور العاملين بالاحتقان التنظيمي والسيطرة على المشاعر السلبية تجاه المنظمة (الكرداوي، ٢٠١٣) بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي (Karavardar, 2014), وأظهرت نتائج دراسة (Nafei, 2015) أن الرسوخ الوظيفي له علاقة ارتباط جوهريه بكل من المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي البنوك المصرية، كما أشار (امين، ٢٠١٨) إلى العلاقة المعنوية بين أبعاد العدالة والرسوخ التنظيمي، كما أشارت (عطا الله، ٢٠١٩) إلى التأثير الإيجابي لأبعاد الرسوخ الوظيفي على نجاح تخطيط وإدارة التعاقب في المؤسسات، وأكدت نتائج دراسة (الزيادي ٢٠٢٠) على التأثير الإيجابي المعنوي للرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة.

٩- حدود البحث:

١. اقتصرت الدراسة التطبيقية على فروع البنوك التجارية (العامة والخاصة والاجنبية) العاملة في محافظة بنى سويف
٢. اقتصرت الدراسة التطبيقية على العاملين بالإدارات المختلفة بفروع البنوك محل الدراسة (المديرين- الموظفين)
٣. نظرا لاعتبارات التكلفة والوقت فإن الدراسة التطبيقية تقتصر فقط على أبعاد الرسوخ الوظيفي فقط دون التطرق للرسوخ المجتمعي أو الخارجي للموظفين في البنوك محل الدراسة

١٠- أسلوب الدراسة:

تم استخدام الاستقصاء لجمع البيانات، وقد تم اعداد قائمة استقصاء تتناول متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اراء المستقصي منهم حول:

أولاً: المتغير المستقل: ممارسات نظم العمل عالية الأداء وتشمل ثلاث انواع من الممارسات وهي (ممارسات تعزز الدوافع / الحوافز، ممارسات تعزز المهارات وممارسات تعزز الفرص والمشاركة/ التمكين)، وقد تم تطوير العبارات التي تقيس هذا المتغير اعتماد على المقياس الذي وضعه (Lepak, et al., 2008) وطوره (Gardner et al., 2011) وتم استخدام هذا المقياس في دراسات كل من (المنسي ٢٠١٨، مطناش ومناع ٢٠١٧; Tian, et al., 2016; Huang, 2018) ويتكون المقياس من ١٩ عبارة موزعة على ثلاث أبعاد تعكس مجموعة

الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، العبارات (١-٦) تقيس الممارسات المعززة للمهارات)، العبارات من ٧-١٢ تقيس الممارسات المعززة للدوافع، والعبارات من ١٣-١٩ تقيس الممارسات المعززة لفرص المشاركة والتمكين للعاملين

ثانياً: المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي تم قياسه اعتماداً على مقياس (Mitchell,et.al.,2001) من خلال (١٨) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة (التضحية، الموانمة، الروابط) والذي استخدم في دراسات (الكرداوى ٢٠١٣، امين، احمد ٢٠١٨، مرزوق ٢٠١٦)

ثالثاً: المتغيرات الديموجرافية: قامت الباحثة باختيار المتغيرات الديموجرافية (الجنس/ الحالة الاجتماعية/مدة الخبرة) وتم قياس تلك المتغيرات من خلال الجزء الاخير من قائمة الاستقصاء(بيانات شخصية)

- النوع: (ذكر/ انثى)
- الحالة الاجتماعية: (اعزب / متزوج ولا يعول/ متزوج ويعول)
- مدة الخدمة: أقل من ٣ سنوات/ من ٣-٥ سنوات/ من ٥-١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات

١١- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في فروع البنوك التجارية العامة والخاصة والاجنبية العاملة بمحافظة بني سويف، وقد بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة (٩٥٥ مفردة)

جدول رقم (١)
مجتمع وعينة الدراسة

عينة	عدد العاملين	البنوك
79	198	الاهلي (٦ فروع)
34	٨٥	القاهرة (٦)
72	١٨٠	مصر (١٠ فروع)
93	231	البنك الزراعي المصري (٨ فروع)
7	١٧	البنك التجاري الدولي
10	24	أبو ظبي الاسلامي
7	١٨	التجاري وفا بنك
6	١٥	الامارات دبي
11	27	كريدي اجر كول مصر
9	٢٣	الأهلي القطري
31	٧٨	الاسكندرية (٥ فروع)
6	١٥	المصرف المتحد

البنوك	عدد العاملين	عينة
العربي الأفريقي	١٣	5
بنك قناة السويس	35	14
الإجمالي	955	٣٨٤

المصدر: إدارة شئون العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة

١/١١ وحدة المعاينة

تمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بكل بنك من مديري الفروع، المشرفين، وموظفي الإدارات المختلفة داخل البنوك عينة الدراسة وقد تم استبعاد موظفي الخدمات المعاونه نظرا لانهم غير مؤهلين للتعامل مع قوائم الاستقصاء بشكل ملائم

٢/١١ عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الإدارات المختلفة داخل فروع البنوك، وتم تحديد عينة البحث على أساس درجة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث) جميع العاملين في ادارات الانتماء - خدمة العملاء - التيلرز داخل فروع البنوك) يجب الاتقل عن ٥٠٪، وحدود خطأ $\pm ٠,٥$ ، ودرجة ثقة ٩٥٪ (بازرعة، محمود صادق ١٩٩٦) وقد بلغ حجم العينة = ٣٨٤ مفردة، طبقا للجداول العشوائية، وبلغ عدد القوائم المستلمة والصالحة للمعالجة الإحصائية ٢٩٣ قائمة تقريبا، وبلغت نسبة الاستجابة حوالي ٨٣٪ تقريبا، وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب في توزيع قوائم الاستقصاء الخاضعة للدراسة والتي تأخذ في الاعتبار نسبة مفردات فرع البنك الى مفردات مجتمع الدراسة لكي يكون حجم العينة المخصصة لكل فرع متناسب مع عدد مفردات كل بنك على النحو الموضح في الجدول رقم (١)

١٢- التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات وترميزها وتفرغها تم تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة على النحو التالي:

١- الثبات والمصدقية: تم حساب معامل الثبات (الفارونباخ) لعبارات قائمة الاستقصاء

جدول (٢)

معامل الثبات والصدق لأسئلة القائمة

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير الأول: نظم العمل عالية الأداء	٠,٩٣٧	٠,٩٦٧
المتغير الثاني: الرسوخ الوظيفي	٠,٩٢٧	٠,٩٦٢
معاملات الدراسة	٠,٩٦٠	٠,٩٧٩

يتضح من الجدول (٢) إن قيم معامل الثبات لجميع أسئلة القائمة مقبولة حيث تضمنت القائمة (١٩) عبارته تقيس كل من أبعاد نظم العمل عالية الأداء، و(١٨) عبارته تقيس أبعاد الرسوخ الوظيفي وبلغت قيمة معامل الثبات للمتغير الأول (٠,٩٣٧) ومعامل الثبات للمتغير الثاني (٠,٩٢٧) وبلغ معامل الثبات للدراسة ككل (٠,٩٦٠)

كما يظهر الجدول السابق معامل الصدق للمتغير الأول (٠,٩٦٧) ومعامل الصدق للمتغير الثاني (٠,٩٦٢) معامل الصدق هو الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات. وبالتالي يمكن القول ان قيم كل من معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ذات دلالة جيدة لتحقيق اهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم مخرجات الدراسة وبما يشير إلى توفر درجة مقبولة من الاتساق الداخلي للمقياس حيث قيم الفا كرمباخ كانت أعلى من (0.7)

١ / ١٢ توصيف عينه الدراسة

يوضح الجدول (٣) بيانات عن توصيف عينة الدراسة بالشكل التالي

جدول (٣)
توصيف عينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٥٧	٤٩,١ %
	انثى	١٣٦	٥٠,٩ %
الإجمالي		٢٩٣	١٠٠ %
مدة الخدمة	من سنة إلى ٣ سنوات	١١٢	٥٢,٦ %
	من ٣ إلى ٥ سنوات	٥٤	١٤ %
	من ٥ إلى ١٠ سنة	٥٨	٨,٨ %
	أكثر من ١٠ سنة	٦٩	٢٤,٦ %
الإجمالي		٢٩٣	١٠٠ %
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٠١	٨,٦ %
	متزوج ولا يعول	٧١	١٥,٨ %
	متزوج ويعول	١٢١	٤٥,٦ %
الإجمالي		٢٩٣	١٠٠ %

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الجداول الإحصائية

تشير بيانات الجدول (٣) ان الردود الصحيحة الواردة للباحثة بلغت ٢٩٣ قائمة بنسبة 75.8 % من القوائم الموزعه, جاء تصنيفها كالتالي:

- بلغت نسبة الذكور 54% والاناث 46% تقريبا
- ٥٢% من القوائم الصحيحة تتراوح مدة خدمتهم من ١-٣ سنوات, و١٤% مدة خبرتهم تتراوح من ٣-٥ سنوات وحوالي ٢٥% من القوائم المرتدة لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات مما يدعم النتائج التي أوصلت اليها الدراسة

- الحالة الاجتماعية للمستقصى منهم 34% اعزب و24% تقريبا متزوج ولا يعول، و42% من عينه متزوج ويعول

٢ / ١٢ التحليل الوصفي

تستعرض الجداول التالية التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات كما يلي:

جدول (٤)

متوسطات إدراك العاملين لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء في فروع البنوك عينة الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد	المتغير
٢	٢٣,٧	٠,٨٩	٣,٧	ممارسات تعزيز التمكين	نظم العمل عالية الأداء
٣	٢٦,٧	٠,٩٤	٣,٥	ممارسات تعزيز الدوافع	
١	١٨,٩٩	٠,٧٦	٤	ممارسات تعزيز المهارات	
			3.7	متوسط	

يوضح الجدول (٤) اختلاف متوسطات إدراك العاملين بفروع البنوك للممارسات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء بشكل عام حيث يظهر ارتفاع إدراك العاملين لتطبيق ممارسات نظم العمل بمتوسط عام (3.7) بما يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الاداء في البنوك، وقد جاء ترتيب إدراك العاملين لتطبيق الممارسات الخاصة تعزيز المهارات في المرتبة الأولى بمتوسط (٤) ومعامل اختلاف (١٨,٩٩) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٦) يليها الممارسات الخاصة بتعزيز التمكين بمتوسط (٣,٧) و معامل اختلاف (٢٣,٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩) وتأتي ممارسات تعزيز الدوافع في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٥) ومعامل اختلاف (٢٦,٧) وانحراف معياري (٠,٩٤)

جدول (٥)

متوسطات إدراك العاملين لابعاد الرسوخ الوظيفي في فروع البنوك عينة الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط	الأبعاد	المتغير
الأول	١٧,٣٨	٠,٧٣		٤,٢	التوافق مع المنظمة	الرسوخ الوظيفي
الثالث	٢٢,٦٨	٠,٨٤		٣,٧	العلاقات داخل المنظمة	
الثاني	٢١,٢٨	٠,٨٦		٤	التضحية	
				٣,٩	متوسط	

يوضح الجدول (٥) ارتفاع متوسط إدراك العاملين في فروع البنوك عينة الدراسة لمفهوم الرسوخ الوظيفي بشكل عام بمتوسط عام (3.9) كما يظهر اختلاف مستوى إدراك العاملين لابعاد الرسوخ الوظيفي حيث يأتي البعد الخاص بالتوافق مع المنظمة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢) ومعامل اختلاف (١٧,٣٨) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٣) يليه التضحية بمتوسط (٤) ومعامل اختلاف بلغ (٢١,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٦) ثم العلاقات داخل العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٧) ومعامل اختلاف (٢٢,٦٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤)

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لإختبار مدى وجود ارتباط بين أبعاد متغيرات البحث, حيث يوضح الجدول رقم (٦) معاملات الارتباط لبيرسون, حيث تظهر بيانات الجدول مايلي:

- وجود ارتباط معنوي قوى بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء, حيث بلغت معاملات الارتباط بينأبعادنظم العمل بعضها البعض كما يلي (0.737 - 0.655 - 0.712) عند مستوى معنوية ١٪.
- يظهر وجود ارتباط معنوي بين أبعادالرسوخ الوظيفي بعضها البعض, حيث بلغت معاملات الارتباط بين أبعاد الرسوخ (0.629 - 0.750 - 0.683) عند مستوى معنوية ١٪.

جدول (٦)

إختبار الارتباط لبيرسون بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الرسوخ الوظيفي

المتغيرات	الأبعاد	ممارسات تعزيز المهارات	ممارسات تعزيز الدوافع	ممارسات تعزيز التمكين	التوافق مع المنظمة	العلاقات داخل المنظمة	التضحية
ممارسات تعزيز المهارات	١	**0.737	**0.655	**0.611	**0.563	**0.596	
نظم العمل عالية الأداء	ممارسات تعزيز الدوافع	١	**0.712	**0.659	**0.576	**0.641	
	ممارسات تعزيز التمكين	0.655	١	**0.644	**0.649	**0.662	
ابعاد الرسوخ الوظيفي	التوافق مع المنظمة	0.611	0.659	**0.644	١	**0.683	
	العلاقات داخل المنظمة	0.563	0.576	**0.649	**0.750	**0.629	
	التضحية	0.596	0.641	**0.662	**0.683	١	

** تشير إلى معنوية علاقة الارتباط عند مستوى معنوية ١٪

تعرض بيانات جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لتحديد معامل الارتباط بين نظم العمل عالية الاداء ككل وبين الرسوخ الوظيفي ككل حيث تظهر البيانات وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي ككل, حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (0.690) بمستوى معنوية (٠٠٠)

جدول(٧)

إختبار الإرتباط لبيرسون لتحديد معامل الارتباط بين نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي

المتغير	نظم العمل	الرسوخ الوظيفي	مستوى الدلالة	المعنوية
ممارسات نظم العمل عالية الأداء	**0.690	١	٠٠٠	معنوي
الرسوخ الوظيفي	١	**0.690	٠٠٠	معنوي

** تشير إلى معنوية علاقة الارتباط عند مستوى معنوية ١٪

٣/١٢ إختبار الفروض

١/٣/١٢ إختبار الفرض الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (الجنس, الحالة الاجتماعية, مدة الخبرة) وإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى عدد من الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً للجنس

جدول (٨)

الفروق بين المجموعات في إدراك ممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً للجنس

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة F	مجموع المربعات	بيان	
معنوي	.000	18.883	10.326	بين المجموعات	ممارسات تعزيز المهارت
			154.752	داخل المجموعات	
			165.078	الاجمالي	
معنوي	.000	12.461	10.674	بين المجموعات	ممارسات تعزيز الدوافع
			242.416	داخل المجموعات	
			253.090	الاجمالي	
معنوي	.000	30.290	21.779	بين المجموعات	ممارسات تعزيز التمكين
			203.477	داخل المجموعات	
			225.256	الاجمالي	

لإختبار الفرض تم استخدام إختبار (ONE WAY ANOVA) حيث يوضح الجدول (8) مايلي:

١. هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز المهارات وفقا للجنس حيث بلغت قيمة F (18.883) عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
 ٢. هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز الدوافع وفقا للجنس حيث بلغت قيمة F (12.461) عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
 ٣. هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز التمكين وفقا للجنس حيث بلغت قيمة F (30.290) عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
- مما سبق يظهر وجود إختلافات جوهرية بين اراء الذكور والاناث حول إدراكهم لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء فى فروع البنوك عينة الدراسة, وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسى الأول

الفرض الفرعى الثانى: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا للحالة الاجتماعية

جدول (٩)

الفروق بين إدراك المجموعات لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا للحالة الاجتماعية

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة F	مجموع المربعات	بيان	
غير معنوي	0.132	2.037	2.351	بين المجموعات	ممارسات تعزيز المهارات
			162.727	داخل المجموعات	
			165.078	الاجمالي	
غير معنوي	0.072	2.649	4.668	بين المجموعات	ممارسات تعزيز الدوافع
			248.422	داخل المجموعات	
			253.090	الاجمالي	
غير معنوي	0.104	2.282	3.588	بين المجموعات	ممارسات تعزيز التمكين
			221.668	داخل المجموعات	
			225.256	الاجمالي	

لإختبار الفرض تم استخدام إختبار (ONE WAY ANOVA), وتظهر بيانات الجدول (٩) مايلي

١. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز المهارات وفقا للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة F (2.037) عند مستوى

- معنوية 0.132 وهي اكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين المجموعات
٢. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز الدوافع وفقا للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة F (2.649) عند مستوى معنوية 0.072 وهي اكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين المجموعات
٣. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز التمكين وفقا للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة F (2.282) عند مستوى معنوية 0.104 وهي اكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين المجموعات
- مما سبق يظهر عدم وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى البنوك عينة الدراسة حول إدراكهم لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا لحالتهم الاجتماعية بما يشير إلى أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر فى إدراك العاملين للممارسات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء, وبالتالي يتم رفض الفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الأول
- الفرض الفرعى الثالث: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فى إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا لمدة الخبرة

جدول (١٠)

الفروق بين إدراك المجموعات لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا لمدة الخبرة

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة F	مجموع المربعات	بيان	
غير معنوي	0.447	0.889	1.553	بين المجموعات	ممارسات تعزيز المهارت
			163.525	داخل المجموعات	
			165.078	الاجمالي	
غير معنوي	0.647	0.553	1.485	بين المجموعات	ممارسات تعزيز الدوافع
			251.605	داخل المجموعات	
			253.090	الاجمالي	
معنوي	0.003	4.816	11.015	بين المجموعات	ممارسات تعزيز التمكين
			214.241	داخل المجموعات	
			225.256	الاجمالي	

لإختبار الفرض تم استخدام إختبار (ONE WAY ANOVA), وتشير بيانات الجدول (١٠) إلى مايلي:

١. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسه حول ممارسات تعزيز المهارت وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة F (0.889) عند مستوى معنوية 0.447 وهي اكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين المجموعات

٢. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة حول ممارسات تعزيز الدوافع وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة F (٠.553) عند مستوى معنوية 0.٦٤٧ وهي أكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين المجموعات
٣. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة حول ممارسات تعزيز التمكين وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة F (4.816) عند مستوى معنوية 0.٠٠٣ وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات

يتضح مما سبق عدم وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك عينة الدراسة حول إدراكهم لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقا لمدة الخبرة، حيث تظهر بيانات الجدول عدم معنوية الفروق بين المجموعات في كلا من ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع، في حين ظهر وجود فروق جوهرية بين المجموعات في إدراكهم لممارسات تعزيز التمكين، حيث يزداد إدراك الأفراد لممارسات تعزيز التمكين مع زيادة مدة الخبرة بين العاملين في البنوك عينة الدراسة وبالتالي فإن الفرض ثبت عدم صحته جزئيا وبالتالي يتم رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول .

٢/٣/١٢ إختبار الفرض الثاني: "هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة)" لإختبار الفرض تم تقسيمه الى عدد من الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للجنس

لإختبار الفرض تم استخدام إختبار (ONE WAY ANOVA)، وقد اظهرت بيانات الجدول (١١) النتائج التالية:

جدول (١١)

الفروق بين المجموعات في إدراكهم لابعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للجنس

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة F	مجموع المربعات	بيان	
غير معنوى	0.396	0.930	2.963	بين المجموعات	التوافق مع المنظمة
			149.206	داخل المجموعات	
			152.168	الاجمالي	
معنوى	0.001	6.748	3.239	بين المجموعات	العلاقات داخل المنظمة
			201.502	داخل المجموعات	
			204.742	الاجمالي	
معنوى	0.000	9.887	9.148	بين المجموعات	التضحية
			201.276	داخل المجموعات	
			210.424	الاجمالي	

١. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة حول إدراكهم للتوافق مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للجنس حيث بلغت قيمة F (0.930) عند مستوى معنوية 0.396 وهي اكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين المجموعات
 ٢. وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للعلاقات داخل المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للجنس حيث بلغت قيمة F (6.748) عند مستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
 ٣. وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للتضحية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للجنس حيث بلغت قيم F (9.887) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
- مما سبق يتضح ان هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في إدراكها لكلا من العلاقات داخل المنظمة والتضحية كأبعاد للرسوخ الوظيفي في حين ان الفروق غير معنوية بين المجموعات في إدراكها للتوافق مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ وبالتالي يمكن للباحثة قبول الفرض جزئيا.

إختبار الفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض على "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للحالة الإجتماعية"

لإختبار الفرض تم استخدام إختبار (ONE WAY ANOVA), حيث تظهر بيانات الجدول (١٢) مايلي :

جدول (١٢)

الفروق بين المجموعات في إدراكهم لأبعاد الرسوخ التنظيمي وفقا للحالة الاجتماعية

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة F	مجموع المربعات	بيان	
معنوى	.018	5.619	.997	بين المجموعات	التوافق مع المنظمة
			151.171	داخل المجموعات	
			152.168	الاجمالي	
معنوى	.034	4.550	9.351	بين المجموعات	العلاقات داخل المنظمة
			195.390	داخل المجموعات	
			204.742	الاجمالي	
معنوى	.000	12.862	13.789	بين المجموعات	التضحية
			196.635	داخل المجموعات	
			210.424	الاجمالي	

١. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة حول إدراكهم للتوافق مع

- المنظمة كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة F (5.619) عند مستوى معنوية 0.018 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
٢. وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للعلاقات داخل المنظمة كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة F (4.550) عند مستوى معنوية 0.034 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
٣. وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للتضحية كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا للحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة F (12.862) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات

مما سبق يتضح ان هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في إدراكها لابعاد للرسوخ الوظيفي (التوافق مع المنظمة، العلاقات داخل المنظمة والتضحية) وفقا للحالة الاجتماعية، وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني

إختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض على "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين بفروع البنوك عينة الدراسة لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا لمدة خبره " لإختبار الفرض تم استخدام إختبار (ONE WAY ANOVA),

جدول (١٣)

الفروق بين المجموعات لإدراكهم لابعاد الرسوخ وفقا لمده الخبرة

المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة F	مجموع المربعات	بيان	
غير معنوى	.105	2.069	3.289	بين المجموعات	التوافق مع المنظمة
			148.880	داخل المجموعات	
			152.168	الاجمالي	
معنوى	.002	5.238	10.843	بين المجموعات	العلاقات داخل المنظمة
			193.899	داخل المجموعات	
			204.742	الاجمالي	
معنوى	.007	4.151	8.930	بين المجموعات	التضحية
			201.494	داخل المجموعات	
			210.424	الاجمالي	

تظهر بيانات الجدول (١٣) مايلي:

١. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم للتوافق مع المنظمة كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقا لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة F (2.069) عند مستوى معنوية 0.105 وهي أكبر من 0.5% بما يدل على عدم معنوية الفروق بين

المجموعات

٢. وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للعلاقات داخل المنظمة كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة حيث بلغت قيم $F(5.238)$ عند مستوى معنوية 0.002 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات
٣. وجود فروق بين المجموعات حول إدراكهم للتضحية كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة حيث بلغت $F(4.151)$ عند مستوى معنوية 0.007 وهي أقل من 0.5% بما يدل على معنوية الفروق بين المجموعات

مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في إدراكها لكلاً من (التضحية والعلاقات داخل المنظمة) كأبعاد للرسوخ الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة، في حين لم تثبت معنوية الفروق بين المجموعات في إدراك التوافق مع المنظمة

٣/٣/١٢ إختبار الفرض الثالث :

الفرض الثالث: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وبين أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية" لإختبار الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: تؤثر ممارسات تعزيز المهارات تأثيراً إيجابياً على الرسوخ الوظيفي

جدول (١٤)

تأثير ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الرسوخ الوظيفي

معامل R	R2	F قيمة	F معنوية
0.666	0.444	74.648	0.000

لإختبار الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لإختبار تأثير ممارسات تعزيز المهارات على أبعاد الرسوخ الوظيفي حيث تظهر بيانات الجدول (١٤) قيمة $R^2(0.444)$ بما يعني ان ما يقرب من 44% من التباين في الرسوخ يرجع إلى ممارسات تعزيز المهارات، ولإختبار معنوية العلاقة تم استخدام إختبار ANOVA حيث بلغت قيمة $F(74.648)$ بمستوى معنوية (0.000) عند درجة ثقة 95% بما يعني معنوية علاقة الانحدار

جدول (١٥)

معاملات النموذج

القيمه	Sig	معنوية
معامل B0	1.159	0.000
التوافق مع المنظمة (B1)	0.297	0.000

معنوية	Sig	القيمة	
معنويه	0.021	0.144	العلاقات داخل المنظمة (B2)
معنويه	0.000	0.266	التضحية (B3)

لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات تم استخدام معامل ارتباط Beta حيث تبين ان هناك علاقة التأثير ايجابية حيث بلغ معامل β_0 (1.159) بمستوى معنوية (0.000) عند درجة ثقة 95%.

يوضح الجدول (15) معاملات ارتباط بيتا حيث تظهر بيانات الجدول ان هناك تأثير معنوي لممارسات تعزيز المهارات على كل أبعاد الرسوخ الوظيفي حيث ان معامل ارتباط B موجب بما يشير إلى علاقة التأثير الإيجابية المعنوية لممارسات تعزيز المهارات على كأبعاد الرسوخ (التوافق مع المنظمة، العلاقات داخل المنظمة، والتضحية) وتوضح بيانات الجدول ان ممارسات تعزيز المهارات تؤثر بشكل اكبر على التوافق مع المنظمة حيث بلغ معامل ارتباط B (0.297) بمستوى معنويه (0.000) عند درجة ثقة 95%، يليه في الترتيب التأثير على التضحية بمعامل ارتباط B بلغ (0.266) بمستوى معنويه (0.000) عند درجة ثقة 95%، ويأتي التأثير على العلاقات داخل المنظمة في الترتيب الثالث بمعامل ارتباط B بلغ (0.144) بمستوى معنويه بلغ (0.021) عند درجة ثقة 95%.

بناء على ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث حيث تبين ان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات تعزيز المهارات على الرسوخ الوظيفي ككل وعلى كل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي.

الفرض الفرعي الثاني: تؤثر ممارسات تعزيز الدوافع تأثيرا ايجابيا على الرسوخ الوظيفي

لإختبار الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لإختبار تأثير ممارسات تعزيز الدوافع على أبعاد الرسوخ الوظيفي حيث تظهر بيانات الجدول (16) قيمة R^2 (0.507) بما يعني ان ما يقرب من 50% من التباين في الرسوخ يرجع إلى ممارسات تعزيز الدوافع، ولإختبار معنوية العلاقة تم استخدام إختبار ANOVA حيث بلغت قيمة F (305.96) بمستوى معنويه (0.000) عند درجة ثقة 95% بما يعني معنوية علاقة الانحدار، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات تم استخدام معامل ارتباط Beta حيث بلغ معامل Beta (-0.305) بمستوى معنوية بلغ (0.195) عند درجة ثقة 95% بما يشير إلى علاقة التأثير غير معنويه بين ممارسات تعزيز الدوافع والرسوخ الوظيفي بين العاملين في فروع البنوك عينة الدراسة

جدول (16)

تأثير ممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل على الأداء على الرسوخ الوظيفي

المتغير	معامل R	R2	قيمة F	F معنوية	Beta	Sig
ممارسات تعزيز الدوافع	0.712	0.507	96.305	0.000	-0.305	0.195

تم استخدام معامل ارتباط Beta لتحديد تأثير ممارسات تعزيز الدوافع على أبعاد الرسوخ حيث تظهر بيانات الجدول (١٦) أن هناك تأثير غير معنوي لممارسات تعزيز الدوافع على بعض أبعاد الرسوخ الوظيفي حيث ان معامل ارتباط B0 (-0.305) بمستوى معنويه (0.195) بما يوضح عدم معنويه علاقة الارتباط السلبيه بين ممارسات تعزيز الدوافع والرسوخ التنظيمي .

جدول (١٧)

تأثير ممارسات تعزيز الدوافع على أبعاد الرسوخ الوظيفي

معنوية	Sig	معاملات B	ابعاد الرسوخ الوظيفي
معنوي	0.000	0.461	التوافق مع المنظمة
غير معنوي	0.141	0.107	العلاقات داخل المنظمة
معنوي	0.000	0.369	التضحية

لتحديد تأثير ممارسات تعزيز الدوافع على كل بعد من أبعاد الرسوخ تم استخدام معامل ارتباط Beta حيث تظهر بيانات الجدول ان ممارسات تعزيز الدوافع تؤثر بشكل معنوي على كل من التوافق مع المنظمة والتضحية حيث بلغ معامل ارتباط B (0.461) و (0.369) بمستوى معنوية (000) على التوالي في حين تؤثر ممارسات تعزيز الدوافع تأثير ايجابي غير معنوي على العلاقات داخل المنظمة حيث بلغ معامل B (0.107) بمستوى معنويه (0.141)

مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني جزئيا حيث تبين وجود تأثير معنوي للممارسات تعزيز الدوافع على كل من التوافق مع المنظمة والتضحية كابعاد للرسوخ الوظيفي فلي حين ان علاقة التأثير غير معنويه على العلاقات داخل المنظمة.

الفرض الفرعي الثالث: تؤثر ممارسات تعزيز التمكين تأثيرا ايجابيا على الرسوخ الوظيفي

لإختبار الفرض تم استخدام الانحدار البسيط لإختبار تأثير ممارسات تعزيز التمكين على أبعاد الرسوخ الوظيفي. تظهر بيانات الجدول (١٨) قيمة R² (0.٥٤١) بما يعني ان ما يقرب من 54% من التباين في الرسوخ الوظيفي يرجع إلى ممارسات تعزيز التمكين. ولإختبار معنوية العلاقة تم استخدام إختبار ANOVA حيث بلغت قيمة F (110.198) بمستوى معنويه (٠.٠٠٠) عند درجة ثقة ٩٥% بما يشير إلى معنوية علاقة الانحدار وبالتالي معنويه علاقة التأثير بين ممارسات التمكين والرسوخ الوظيفي ككل .

جدول (١٨)

تأثير ممارسات تعزيز التمكين على الرسوخ الوظيفي

المتغير	معامل R	R2	قيمة F	F معنوية	Beta	Sig
ممارسات تعزيز التمكين	0.٧٣٥	0.٥٤١	١١٠.198	٠٠٠,٠	٠.191	0.٠3٧3

لتحديد قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات تم استخدام معامل ارتباط Beta حيث تبين ان هناك علاقة التأثير إيجابيه حيث بلغ معامل Beta (0.191) بمستوى معنوية (0,037) عند درجة ثقة 95% بما يشير إلى علاقة تأثير إيجابيه ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تعزيز التمكين والرسوخ الوظيفي بين العاملين في فروع البنوك عينة الدراسة .

جدول (١٩)

تأثير ممارسات تعزيز التمكين على أبعاد الرسوخ الوظيفي

المعنوية	Sig	معامل B	ابعاد الرسوخ الوظيفي
معنوى	0.006	0.228	التوافق مع المنظمة
معنوى	0.000	0.299	العلاقات داخل المنظمة
معنوى	0.000	0.367	التضحية

لتحديد تأثير ممارسات تعزيز التمكين على كل بعد من أبعاد الرسوخ تم استخدام معامل ارتباط Beta حيث تظهر بيانات الجدول (19) أن هناك تأثير معنوى لممارسات تعزيز التمكين على كل أبعاد الرسوخ الوظيفي حيث بلغت معاملات ارتباط B (-0.299- 0.367- 0.228) بمستوى معنويه (000) لابعاد الرسوخ التنظيمي (التوافق مع المنظمة, العلاقات داخل المنظمة, والتضحية) على التوالي , بما يشير إلى معنوية علاقة الارتباط بين ممارسات تعزيز التمكين وابعاد الرسوخ وبناء على ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسي الثالث حيث تبين ان هناك علاقة تأثير إيجابيه ذات دلالة إحصائية لممارسات تعزيز التمكين على كل أبعاد الرسوخ الوظيفي.

١٣ - النتائج

استهدفت الدراسة إختبار العلاقة بين تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وإدراك العاملين لأبعاد الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين في عدد من فروع البنوك المصرية في محافظة بنى سويف, بالإضافة إلى إختبار مدى وجود إختلافات جوهريه في إدراك العاملين لتطبيق أبعاد نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي داخل فروع البنوك عينة الدراسة, وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أولاً: النتائج الوصفية

- إختلاف متوسطات إدراك العاملين بفروع البنوك للممارسات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء بشكل عام حيث يظهر ارتفاع إدراك العاملين لتطبيق ممارسات نظم العمل, وجاء إدراك العاملين لتطبيق الممارسات الخاصة بتعزيز المهارات فى المرتبة الأولى يليها الممارسات الخاصة بتعزيز التمكين وتأتى ممارسات تعزيز الدوافع فى المرتبة الثالثة
- أظهرت النتائج ارتفاع متوسط إدراك العاملين فى فروع البنوك عينة الدراسة لمفهوم الرسوخ الوظيفي بشكل عام, كما تبين إختلاف مستوى إدراك العاملين لأبعاد الرسوخ الوظيفي حيث

يأتي التوافق مع المنظمة في المرتبة الأولى يليه التضحية ثم العلاقات داخل العمل في المرتبة الثالثة

- تبين وجود ارتباط معنوي قوى بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء بعضها البعض, بلغت معاملات الارتباط بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (0.737 - 0.655 - 0.712) عند مستوى معنوية ١٪.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الرسوخ الوظيفي حيث بلغت معاملات الارتباط بين أبعاد الرسوخ (0.629 - 0.750 - 0.683) عند مستوى معنوية ١٪.

ثانياً: نتائج اختبار الفرض الأول:

- أظهرت النتائج عدم وجود إختلافات جوهرية بين آراء الذكور والإناث حول إدراكهم لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء في فروع البنوك عينة الدراسة, وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول وتتفق هذه النتيجة مع ما سبق ان توصلت اليه دراسة (Bashir M, et al., 2012) من عدم وجود إختلافات جوهرية بين الرجال والسيدات في إدراكهم لأبعاد نظم العمل عالية الأداء.
- أوضحت النتائج عدم وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك عينة الدراسة حول إدراكهم لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً لحالتهم الاجتماعية بما يشير إلى ان الحالة الاجتماعية لا تؤثر في إدراك العاملين للممارسات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء, وبالتالي يتم رفض الفرض الفرعي الثاني
- أشارت النتائج إلى عدم وجود إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين في البنوك عينة الدراسة حول إدراكهم لتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً لمدة الخبرة وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه نتائج دراسة (Bashir, M., et al., 2011) من, وتختلف مع نتائج دراسة (Kartepe, 2014, ٢٠١٣) التي أظهرت وجود فروق في إدراك العاملين لممارسات نظم العمل حيث ان زيادة الخبرة ارتبطت سلباً بنظم العمل وان الأفراد ذوي مستويات الخبرة الأكبر في العمل يدركون ممارسات نظم العمل بشكل أكبر من الأفراد ذوي الخبرة الأقل.
- أظهرت النتائج عدم معنوية الفروق بين المجموعات في كلا من ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع, في حين ظهر وجود فروق جوهرية بين المجموعات في إدراكهم لممارسات تعزيز التمكين, حيث يزداد إدراك الأفراد لممارسات تعزيز التمكين مع زيادة مدة الخبرة بين العاملين في البنوك عينة الدراسة وبالتالي فان الفرض ثبت عدم صحته جزئياً وبالتالي يتم رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول

مما سبق يمكن رفض الفرض حيث لم يثبت وجود فروق معنوية بين المجموعات في إدراك ممارسات نظم العمل وفقاً للحالة الاجتماعية أو الخبرة أو الجنس

ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الثاني:

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول إدراك

التوافق مع المنظمة كاحد أبعاد الرسوخ الوظيفي وفقاً للجنس، كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات حول إدراكهم للتضحية والعلاقات داخل المنظمة كأبعاد للرسوخ الوظيفي وفقاً للجنس، في حين أن الفروق غير معنوية بين المجموعات في إدراكها للتوافق مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ، وبالتالي يمكن قبول الفرض جزئياً حيث تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقاً للجنس وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات كل (Nigli, K. S., & Joseph, B. 2017; Faisal) (Giasion 2005; et al., 2020) أن الرجال أكثر إدراكاً لأبعاد الرسوخ الوظيفي عن السيدات وأكثر ترسخاً في وظائفهم عن السيدات، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة (Yildiz, K. 2018) من عدم وجود فروق جوهرية بين المستقضى منهم حول إدراكهم لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقاً للجنس

- أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات عينة الدراسة حول أبعاد الرسوخ الوظيفي (العلاقات داخل المنظمة والتضحية و للتوافق مع المنظمة) وفقاً للحالة الاجتماعية، حيث أشارت إستجابات المستقضى منهم زيادة إدراك أبعاد الرسوخ بشكل عام، وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Nigli, K. S. & Joseph, B. 2017) التي أشارت إلى أن المتزوجين يظهرون مستوى أعلى من الرسوخ الوظيفي وربما يرجع ذلك إلى إحساسهم بالمسئولية تجاه أسرهم وإرتفاع إدراكهم للتضحية في حالة ترك وظائفهم.
- وجود فروق بين المجموعات عينة الدراسة حول إدراكهم للعلاقات داخل المنظمة والتضحية كأبعاد للرسوخ الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة بين أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم للتوافق مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ وفقاً لمدة الخبرة، مما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً حيث تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في إدراكها لكلاً من (التضحية والعلاقات داخل المنظمة) كأبعاد للرسوخ الوظيفي وفقاً لمدة الخبرة حيث جاءت إستجابات المستقضى منهم لصالح الخبرة الأطول

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزيادي 2020; Ghaffar, R., 2020; Asfar 2016; Khan, 2017; Karatepe, Vatankhah, 2014) التي أشارت إلى أن الأفراد الأكثر خبره أكثر ترسخاً في وظائفهم وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الأكثر خبره أكثر التزاماً نحو المنظمة، في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (Nigli, K. S., & Joseph, B. 2017; Faisal, S., 2020; Yildiz, K. 2018;) التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية بين المستقضى منهم حول إدراكهم لأبعاد الرسوخ الوظيفي وفقاً لعدد سنوات خبره، ونتائج دراسة (Giosan 2005) التي أشارت إلى أن الخبرات والكفاءات الأعلى تكون أقل ترسخاً في وظائفهم

رابعاً: نتائج اختبار الفرض الثالث:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ككل والرسوخ الوظيفي ككل، حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة (0.690) بمستوى معنوية (0.00)

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية لممارسات تعزيز المهارات على كلا من (التوافق مع المنظمة والتضحية) كأبعاد للرسوخ الوظيفي في حين ان علاقة التأثير غير معنوية على (العلاقات داخل المنظمة) كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي, وبناء على ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الأول جزئيا
 - أظهرت النتائج أن ممارسات تعزيز الدوافع تؤثر ايجابيا وبشكل معنوي على كل من (التوافق مع المنظمة والتضحية) كأبعاد للرسوخ الوظيفي, في حين تؤثر ممارسات تعزيز الدوافع تأثير ايجابي غير معنوي على العلاقات داخل المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ, وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني جزئيا حيث تبين وجود تأثير معنوي لممارسات تعزيز الدوافع على كل من التوافق مع المنظمة والتضحية في حين أن علاقة التأثير غير معنوية على العلاقات داخل المنظمة.
 - أشارت النتائج ان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات تعزيز التمكين على كل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي بشكل منفرد, وبالتالي أمكن قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث
- بناءً على ما سبق يمكن قبول الفرض الثالث جزئيا حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير إيجابية لإدراك الموظفين تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة"
- تتفق النتيجة السابقة مع نتائج معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي بشكل عام مثل دراسة كل من (Zaki&Al-Romeedy, 2019; Cheng, 2014; Younus, et.al., 2016; Nguyen, 2010; Karatepe& Vantakhah, 2014
- تختلف بعض نتائج الدراسة الحاليه مع نتائج دراسة (Tian, 2016) التي أشارت إلى ان ممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز الفرص/ التمكين لم ترتبط جوهريا بأبعاد الرسوخ الوظيفي, وتختلف أيضا مع نتائج دراسة (Nguyen, 2019) التي أشارت إلى عدم تأثير التدريب والدعم الإشرافي على الرسوخ الوظيفي, كما تختلف مع ما سبق وأظهرته دراسة (Dechwatanapaisal, 2018; Bambacas and Kulik, 2013) من وجود ارتباط سلبي بين التدريب والرسوخ حيث أشارت الى أن تنفيذ برامج تدريبية متميزه تساعد في إكساب الموظف مهارات متميزه تأتي بنتيجة عكسيه قد تؤدي الى تحرك الموظف بعيدا عن وظيفته (يخفض من مستوى الرسوخ)

١٤ - التوصيات :

من خلال النتائج السابقة يمكن للباحثة أن تقدم التوصيات التاليه:

- اولا: تدعيم ادراك العاملين بمجموعة الممارسات التي تقدمها الادارة الخاصة بتعزيز المهارات مثل:
- الاهتمام بالإختيار الإنتقائي للمتحمين بالوظائف المختلفة والتاكيد على ملائمتهم العلميه والمهنية للوظائف المنوطة بهم

- تقديم فرص للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات داخل العمل بالإضافة الى تنمية مهارات العمل داخل الفرق و ادارة الفرق ذاتيا.
 - تنظيم دورات تدريبية منتظمة ومستمره للعاملين لتقديم المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبه.
- ثانيا: تعزيز إدراك العاملين بالبنوك بتطبيق الممارسات المختلفة لنظم العمل خاصة ممارسات تعزيز الدوافع والتي تشمل الأجور والحوافز والمزايا غير المادية والأمن الوظيفي من خلال:
- تعديل نظم تقييم الاداء بما يتناسب مع طبيعة مهام كل وظيفة داخل البنك ومراعاة التنوع في تلك المهام وإختلاف طبيعتها
 - ربط معدلات الإنجاز للموظفين وسلوكياتهم داخل العمل بمنظومة الأجور المالية وغير المالية
- ثالثا: تعزيز إدراك العاملين بالممارسات الخاصة بالتمكين والنمو من خلال الإهتمام ب
- توفير بيئة عمل تقدم فرص جيدة للترقى والنمو الوظيفي للعاملين لمواجهة توقعاتهم والعمل على تعزيز الاداء
 - تخطيط المسار الوظيفي لكل العاملين بشكل واضح ومحدد ومعروف مسبقا للعاملين بكل وظيفة داخل البنك
 - تشجيع المديرين على اقتراح وتصميم مجموعة من الممارسات أو الأنشطة المتنوعة التي قد تختلف باختلاف طبيعة كل نوع من الوظائف أو مجموعات العمل التي تستهدف المحافظة على العاملين خاصة أن ممارسات نظم العمل غالبا ما تؤدي الى سلوكيات إرتباط بالعمل لاسباب عديدة لانها تشجع أحيانا على موانمة أفضل أو ربما لأنها تتمكن من بناء روابط عقلانية ومنطقية قوية داخل العمل , وأحيانا لأنها تخلق مشبطات مباشرة لترك العمل
- رابعا: فيما يتعلق بإدراك الموظفين للرسوخ في وظائفهم:
- يجب أن تقوم الادارة بتعزيز شعور الأفراد بمقدار التضحية الماليه أو الإجتماعية أو النفسيه التي يمكن أن يقدموها في حالة تخليهم عن عملهم.
 - اهتمام الإدارة بتقديم أنشطة متنوعة تعمل على تدعيم العلاقات الإجتماعيه بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين المشرفين والإدارة لتعزيز العلاقات داخل العمل بما يؤدي الى بناء شبكة علاقات إجتماعية وتنظيمية متماسكه تعمل على زياده الشعور بأهمية رسوخ الموظف في عمله
 - تصميم وتنفيذ مجموعة من الإستراتيجيات والتكتيكات التي تستهدف بناء مجموعة من العناصر الإدراكية لتعميق مفهوم رسوخ العاملين في وظائفهم
 - تقديم ثقافة تنظيمية تشجع ترسخ العاملين في وظائفهم من خلال تدعيم الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم وإدارة البنك

١٥ - مقترحات لأبحاث مستقبلية

١. دراسة تأثير تطبيق أبعاد أو ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين
٢. اختبار بعض التأثيرات السلبية لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على العاملين مثل تزايد حدة ضغوط العمل والإرهاق النفسي ومعدلات دوران العمالة بالإضافة إلى سلوكيات الإنسحاب النفسي
٣. لم يحظ الرسوخ المجتمعي أو الرسوخ الخارجي بالإهتمام الكافي من قبل الباحثين لذا يمكن دراسة إدراك العاملين لأبعاد الرسوخ الخارجي أو المجتمعي وتوازن العمل - الاسره
٤. دراسة أسباب أخري لترسخ العاملين في وظائفهم مثل علاقة القائد / المرؤوس أو الدعم التنظيمي المدرك أو التمكين النفسي والهيكل
٥. دراسة نواتج تحقيق الترسخ الوظيفي للعاملين في وظائفهم مثل تأثير الرسوخ الوظيفي على مستوي الاداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي أو سلوكيات الدور الزائد.
٦. الدور الوسيط لبعض المتغيرات (العدالة التنظيمية, المواطنة التنظيمية, دور خصائص الوظيفة أو الخصائص الفردية للعاملين) في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والرسوخ الوظيفي
٧. إعادته إختبار نموذج الدراسة على قطاعات اخري مثل العاملين في القطاع الطبي, أو الجامعات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أمين, احمد عبد الحميد (٢٠١٨). "أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة", مجلة البحوث التجارية, كلية التجارة, جامعة الزقازيق, (٤٠), ١.
- الكرداوي, مصطفى محمد احمد (٢٠١٣). أثر الأنظمة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي بمحافظة الدقهلية. مجلة الادارة العامة, (٥٣), ٣.
- الزياي, بسنت عادل رمضان (٢٠٢٠). اثر الرسوخ في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية, المنظمة العربية للتنمية الادارية, (٤٠), ٤.
- العنزى, سعد حمود, عامر على العطوي (٢٠١١). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إداره الموهبة في المنظمات. مجلة الادارة والاقتصاد, (٣٤), ٣٩.
- المنسي, محمود عبد العزيز (٢٠١٨). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية, مجلة التجارة والتمويل, ٣١.
- خروقه, رغد محمد, صفاء ادريس عبودي (٢٠٢٠). دور مبادئ ادارة الاحتواء العالي في الحد من اثار الضغوط الوظيفية: دراسة حاله في شركه ربرى للبناء والمقاولات, المجله العربية للاداره, (٤٠), ٣.
- رمضان, أحمد محمد محمود السيد, (٢٠١٦) تأثير العلاقة التبادلية بين القائد و اعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بوسط الدلتا, رسالة ماجستير, كلية التجارة, جامعة المنصورة
- شحاته, ياسر السيد على (٢٠١٧). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الادارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر- مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. (٥٤), ٢.
- عطا الله, عبير عثمان عبد العزيز (٢٠١٩). اثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات ادارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربى- المجلة المصرية للدراسات التجارية. (٤٣), ١.
- مطناش, محمد الكريم, ومناع, يوسف حامد. (٢٠١٧). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي- المجلة العربية للعلوم الادارية. الكويت. (٢٤), ٢, ٢.
- العطوي, عامر علي حسين. (٢٠١٣). العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية- دراسة تحليلية لاراء اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية. (٣٧), ٩.
- مرزوق, عبد العزيز على, والبردان, محمد فوزى. (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية- مجلة البحوث التجارية المعاصرة, ٤.
- مرزوق, عبد العزيز على. (٢٠١٦). العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي

للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ - مجلة التجارة والتمويل.

٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262.
- Ansari, N. Y., Siddiqui, S. H., & Farrukh, M. (2018). Effect of High Performance Work Practices on Job Embeddedness and Employee Innovative Behavior. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 8(2), 64-88.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems depay off*. Cornell University Press.
- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2012). The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. *Advances in Asian Social Science*, 1(1), 87-98.
- Bello-Pintado, A. and Garces-Galdeano, L. (2017), "Bundles of HRM practices in family and non-family firms: the impact on enhancing performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 No. 21, pp. 2971-29

- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186
- Boxall, P., Huo, M. L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: A review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in personnel and human resources management*.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 122
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organizational climate. *Personnel Review*
- Chan, W. L., Ho, J. A., Sambasivan, M., & Ng, S. I. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37-45.
- Chan, W. L., Ho, J. A., Sambasivan, M., & Ng, S. I. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37-45.
- Chang, P. C., Wu, T., & Liu, C. L. (2018). Do high-performance work systems really satisfy employees? Evidence from China. *Sustainability*, 10(10), 33-60.
- Cheng, C. Y. (2014). A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. *Journal of Business Research*, 67(7), 1430-1438.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.
- De Silva, H. M., & Chandrika, K. A. C. (2016). The Paradox of High Performance Work Systems: An Empirical Investigation on Perceived High Performance Work Systems & Employees' Negative Psychological Outcomes of Executives in Selected Licensed Commercial Banks in Sri Lanka. In *Proceedings of International HR Conference 3*, (1),
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR

- practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
 - Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. *Management Science Letters*, 10(13), 3167-3172.
 - Fasbender, U., Van der Heijden, B. I., & Grimshaw, S. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 75(2), 327-337.
 - Gardner, T.M., Wright, P.M. and Moynihan, L.M. (2011). 'The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment'. *Personnel Psychology*, 64: 2, 315– 35
 - Ghadeer, M. B. E. A. E. (2018). Exploring job embeddedness' antecedents. *Journal of Human Resource Management*, 21(1), 58-78.
 - Ghaffar, R., & Khan, A. M. (2017). Exploring the level of job embeddedness among college faculty. *Journal of Arts and Social Sciences*, 4(2), 22-35.
 - Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?. *IIMB Management Review*, 27(4), 240-251.
 - Giosan, C., Holtom, B., & Watson, M. (2005). Antecedents to job embeddedness: The role of individual, organizational and market factors. *Journal of Organizational Psychology*, 5(1), 31-44.
 - Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633.
 - Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
 - Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of

- organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
 - Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
 - Joy, M., & Assistant, J. (2016). A study on the impact of high performance work systems on employee withdrawal behaviors in information technology industry'. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 4 (7), 2349-2387.
 - Juanne Greene, Neal Mero, Steve Werner, (2018) "The negative effects of job embeddedness on performance", *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 58-73
 - Kale, M. D. (2014). Correlational study of job embeddedness measures and employee turnover in selected BPO companies in India (Doctoral dissertation, Capella University).
 - Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
 - Karatepe, O. M., & Avci, T. (2019). Nurses' perceptions of job embeddedness in public hospitals. *Sage Open*, 9(1),
 - Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
 - Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
 - Karavardar, G. (2014). Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 131
 - Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.

- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave. *Management Research Review*.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited
- Li, C. (2010). Notice of Retraction: The effects of high performance work system on job embeddedness. In *2010 International Conference on Future Information Technology and Management Engineering* (Vol. 2, pp. 333-336). IEEE.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
- Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C., & Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*, 38(4), 512-537.
- Nafei, W. (2015). Meta-analysis of the impact of job embeddedness on employee attitudes and employee performance: A study on commercial banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 196.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
- Nguyen, V. Q. (2019). Organizational, job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: The case of Vietnam (Doctoral dissertation, Mississippi State University).
- Nigli, K. S., & Joseph, B. (2017). Pride in work and job embeddedness among the frontline employees in hotel industry. *Rajagiri Management Journal*, 11(2), 51-62.

- O, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of organizational behavior*, 36(2), 292-312
- Oladeji, O. O., & Ayinde, A. T. (2018). Leadership styles and personality traits as predictors of job embeddedness among employees of Ibadan electricity distribution company, Nigeria. *Journal of Management*, 6(2), 8-23.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & organization management*, 32(3), 326-357.
- Qasim, S., & Rashidi, Z. (2018). How to Retain Employees? Commitment based Human Resource Practices as an Underpinning Trait that Promotes Job Embeddedness. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(2), 9-20.
- Ramesh, A. (2007). Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United States (Doctoral dissertation).
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
- Riann Singh, (2019) "Engagement as a moderator on the embeddedness-deviance relationship", *International Journal of Organizational*.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*.
- Shijaku, E., Larraza-Kintana, M., & Urtasun-Alonso, A. (2015, December). HPWS, technology and flexibility in the Spanish manufacturing industry. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Group Publishing Limited.

- Slack, T., Cope, M. R., Jensen, L., & Tickamyer, A. R. (2017). Social embeddedness, formal labor supply, and participation in informal work. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Srivastava, A. K., & Chaturvedi, S. (2014). Negative Job Experiences and Employees Job Attitudes and Health in High-Performance Work Organizations. *Metamorphosis*, 13(2), 22-28.
- Stirpe, L., & Zárraga-Oberty, C. (2017). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128-136.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. (2014). The impact of best HRM practices on performance—identifying enabling factors. *Employee Relations*
- Tian, A.W., Cordery, J. and Gamble, J. (2016), “Staying and performing: how human resource management practices increase job embeddedness and performance”, *Personnel Review*, Vol. 45 No. 5, pp. 947-968.
- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.
- Uzochukwu, O. C., Obiageli, O. L., Jonathan, O. R., & Olohi, E. S. (2018). Job embeddedness and employee performance in selected oil and gas companies in Bayelsa state of Nigeria. *African Journal of Business Management*, 12(2), 34-43.
- Wang, Z., & Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance. *Employee Relations*.
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., Llusar, B., & Carlos, J. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408–423.
- Yang, C., Ma, Q. and Hu, L. (2011), "Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover", *Nankai Business Review International*, Vol. 2

No. 4, pp. 418-446.

- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*
- Yildiz, K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 6(7), 1454-1466.
- Zaki, H. Salah, Al-Romeedy, Bassam Samir (2019). "High-Performance Work Practices, Creative Performance and Talent Retention in travel agents: The Mediation of Job Embeddedness", *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, V. 16, Issue 1,122-141
- Zhang, L., Fan, C., Deng, Y., Lam, C. F., Hu, E., & Wang, L. (2019). Exploring the interpersonal determinants of job embeddedness and voluntary turnover: A conservation of resources perspective. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 413-432.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.

الملاحق

قائمة استقصاء

الأخت الفاضلة / الأخ الفاضل

بعد التحية،،،

تهدف هذه القائمة الى الحصول على آراء السادة العاملين بفروع البنوك العاملة بمحافظة بنى سويف حول (نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في فروع البنوك التجارية العاملة في محافظة بنى سويف)

عظيم تحياتي لسيادتكم وشاكر مقدماً ما ستقدمونه من بيانات، وما ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء"، واحيط سيادتكم علماً بأن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن الإجابات لا تظهر بشكل منفرد، وغير مطلوب من حضراتكم كتابة اسم المستقصي منه.

وأشركم على حسن تعاونكم

الباحثة

تعريفات إجرائية:

● **نظم العمل عالية الأداء:** هي مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية: مثل الاختيار وسياسة الأجور الجيدة، والتدريب، والمشاركة، والاختيار، والترقية داخلياً، وتخطيط الموارد البشرية، ونظم العمل المرنة، وتقييم الأداء، إجراءات التظلم، فرق العمل، ومشاركة المعلومات والتي تعتبر حزمة متكاملة

● **الرسوخ الوظيفي:** يمثل الروابط الاجتماعية والنفسية والمالية بين الفرد وعمله ومجتمعه شبكة يكون الفرد عالماً بها لتشمل الأصدقاء والجماعات والمجتمع والبيئة المادية، سواء داخل أو خارج العمل، "، فالفرد الذي يكون لديه مستوى مرتفع من الرسوخ الوظيفي يملك روابط قوية ومتداخلة، سواء بيئة العمل أو خارجها ويواجه صعوبة بالغة في ترك المنظمة أو المجتمع .

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	اوافق	اوافق بشده	<u>ممارسات نظم العمل عالية الأداء</u>
					<u>أولا ممارسات تعزيز المهارات</u> ١. يخضع جميع المتقدمين لشغل وظيفة ما بهذا البنك إلى مقابلات مهيكلة ومنظمة (أسئلة مرتبطة بالوظيفة وتطرح نفس الأسئلة على جميع المتقدمين) قبل التعيين
					٢. يقوم البنك بتعيين الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة
					٣. يحصل كل موظف بالبنك على برامج تدريبية مكثفة كل عدة سنوات
					٤. البرامج التدريبية المكثفة التي يقدمها البنك تساعد العاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل
					٥. يتم استخدام نتائج عملية تقييم أداء كل موظف لتحديد احتياجاته التدريبية
					٦. يقوم البنك بتسهيل حصول العاملين على فرص حقيقية (مثل الالتحاق ببرامج للدراسات العليا) لتحسين مهاراتهم
					<u>ثانياً: ممارسات تعزيز الدوافع:</u> ٧. تقييم أداء كل موظف بالبنك عادل ويعكس أداءه الفعلي.
					٨. هناك ارتباط بين مستوى الأجر اذي يحصل عليه كل موظف ومستوى أدائه لوظيفته.
					٩. المكافأة/ العلاوة التي يحصل عليها أي موظف تعتمد على حسن أدائه لعمله
					١٠. يحصل العاملون بالفرع على مكافأة/ حافز مقابل أدائهم أو إنتاجيتهم كمجموعة.
					١١. يحصل جميع العاملين بالبنك على مكافأة/ حافز مقابل إنتاجيتهم أو أدائهم الجماعي

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	اوافق	اوافق بشده	<u>ممارسات نظم العمل عالية الأداء</u>
					١٢. تعتمد الترقيات بالبنك بشكل كبير على الكفاءة
					<u>ثالثاً: ممارسات تعزيز التمكين</u> ١٣. هناك نظام واضح وعادل للشكاوى
					١٤. أشارك رسمياً في مجموعات أو لجان تنظيمية (مثل مجموعات: تحسين الجودة، حل المشكلات، المناقشات والحوارات وتقديم اقتراحات) سواء على مستوى الفرع أو البنك
					١٥. هناك توصيف وظيفي حديث Up-to-Date للتوظيفة التي أعمل بها
					١٦. يتوافر لكل موظف معلومات كافية لفهم دوره المنوط به داخل الفرع.
					١٧. يتواصل البنك رسمياً مع العاملين به لتوضيح رسالة البنك وأهدافه وخطته
					١٨. يتواصل البنك رسمياً مع العاملين به لتوضيح الأداء التشغيلي (الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء، الخ).
					١٩. يتواصل البنك رسمياً مع العاملين به لتوضيح الأداء التنافسي للبنك (حصة البنك في السوق، استراتيجيات المنافسة، الخ)

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	اوافق	اوافق بشده	ابعاد الرسوخ الوظيفي
					<u>التوافق مع المنظمة</u> ١. تربطني علاقة ود ومحبة بجميع اعضاء جماعة العمل
					٢. وظيفتي تمكنني من استغلال مهاراتي ومواهبتي بشكل جيد
					٣. تتفق قيمي وأهدافي مع قيم المنظمة
					٤. اشعر بالرضا عن تقدمي خلال مساري الوظيفي بهذه المنظمة
					٥. في حالة بقائي بهذا البنك سأتمكن من تحقيق المزيد من أهدافي
					<u>العلاقات داخل المنظمة</u> ٦. افاعل بشكل مستمر مع زملائي بالعمل
					٧. تتيح المنظمة للجميع الاشتراك في لجان العمل
					٨. الكثير من زملاء العمل يعتمدون على في انجاز أعمالهم
					٩. يتيح نظام العمل الحالي امكانية تكوين فرق عمل متفاعلة
					١٠. تعقد لقاءات دورية غير رسمية لتوطيد العلاقة بين العاملين
					١١. اشعر بان وظيفتي الحالية تشبع لدى الحاجة للتقدير
					<u>التضحية</u> ١٢. لدى الكثير من الحرية لأحدد الكيفية التي احقق بها أهدافي
					١٣. اشعر بان الزملاء في العمل يكونون لى الكثير من الاحترام
					١٤. فرص الترقى في هذه الوظيفة ممتازة

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	اوافق	اوافق بشده	ابعاد الرسوخ الوظيفي
					١٥. احصل على عائد جيد يعوضني بشكل كاف عن مستوى أدائي
					١٦. تقدم المنظمة حزمة مميزة من الرعاية الصحية للعاملين
					١٧. تقدم المنظمة حزمة متميزة من المكافآت عند التقاعد

بيانات شخصية:

- ١- النوع : ذكر () أنثى ()
- ٢- الحالة الاجتماعية: اعزب () متزوج ولا يعول () متزوج ويعول ()
- ٣- مدة الخدمة :
- أقل من ٣ سنوات ()
- من ٣ لأقل من ٥ سنوات ()
- من ٥ لأقل من ١٠ سنوات ()
- من ١٠ سنوات فأكثر ()