



أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ

إعداد

أ.د. /عبد العزيز على مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
Abdelazizmarzook@yahoo.com

أ. / أسماء عبد المنعم البزاوي
باحثة ماجستير
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
asmaa.elbezawy@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الأول- العدد الثاني - الجزء الأول - يوليو ٢٠٢٠

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

مرزوق، عبد العزيز علي؛ البزاوي، أسماء عبد المنعم (٢٠٢٠). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢) ١، ج ١، ٣٩٣-٤٤٤ .

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

أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ

أ. / أسماء عبد المنعم البزاوي
باحثة ماجستير
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
asmaa.elbezawy@gmail.com

أ. د. / عبد العزيز علي مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
Abdelazizmarzook@yahoo.com

ملخص الدراسة

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التحقق من أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة ثلاثة فروض، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٤٢ مفردة من العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ، وبلغت نسبة الاستجابة بعينة الدراسة ما يعادل ٨٨٪، واستخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، وأن هناك أثر معنوي إيجابي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (تصميم الوظيفة - الأمان الوظيفي - تقييم الأداء - القيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي للعاملين ككل، وأخيراً تبين وجود أثر معنوي إيجابي لبعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد الالتزام التنظيمي فيما عدا تصميم الوظيفة والاتصالات على الالتزام العاطفي، بالإضافة إلى تصميم الوظيفة على الالتزام الاستمراري، والأمان الوظيفي على الالتزام المعياري حيث تبين وجود أثر إيجابي غير معنوي.

مصطلحات علمية:

نظم العمل عالية الأداء- الالتزام التنظيمي، البنوك التجارية.

تمهيد:

تشير نتائج البحوث والدراسات إلى أن نجاح وتميز العمل المؤسسي يرتبط بمجموعة من العناصر الرئيسة، منها: الولاء والانتماء المؤسسي، ووضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القادة والإداريين وجميع العاملين في المؤسسة، وطبيعة البيئة المادية والمعنوية السائدة، ونوعية العلاقات الإنسانية السائدة بين جميع العاملين المؤسسة، وغيرها من العناصر. إلا أن أهم ما يؤثر في أداء العمل التنظيمي، مستوى التزام العاملين في المؤسسة بجميع مستوياتهم بالعمل التنظيمي، الذي بدوره يوفر ولاءً وانتماءً عالياً، ودفعة معنوية وتحفيزية واضحة، تؤدي بالمحصلة إلى صنع الإنجاز المنشود وتحقيق الأهداف المؤسسية العليا (أبو شقر، ٢٠١٩).

ويعد الالتزام التنظيمي أحد العناصر الحاكمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يساهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو المستدام حيث ان الالتزام هو العامل الذي يربط العاملين بالمنظمة ويساعد المنظمة على النجاح، وقد أوضحت نتائج الدراسات ارتباط الالتزام التنظيمي بالنتائج التنظيمية الإيجابية مثل الأداء الوظيفي، ورضا العاملين، وانخفاض معدل دوران العاملين (العنزي والخفاجي، ٢٠١٤؛ Dude, 2012).

واستناداً إلى هذه الفوائد والآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، اهتم العديد من الباحثين بالبحث في سبل زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وقد توصلت بعض الدراسات القليلة إلى وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والتزام الموظف بالمنظمة، إلا ان الدراسات لا تزال محدودة، ومن جهة أخرى، فإن العوامل التي قد تلعب دوراً في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي مازالت غير معروفة وتشكل ثغرات وأوجه قصور في الأدبيات (Karsmakers, 2017).

من جهة أخرى، يحظى موضوع نظم العمل عالية الأداء باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية في العشر سنوات الأخيرة. وتهدف نظم العمل عالية الأداء إلى تطوير معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم من خلال توفير إجراءات شاملة للتوظيف والاختيار، ومشاركة المعلومات، التعويض والحوافز، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتدريب والتطوير. وتشير نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء إلى وجود العديد من النتائج الإيجابية لها مثل تحقيق الميزة التنافسية (مرزوق والبردان، ٢٠١٨)، بالإضافة إلى زيادة الثقافة التنظيمية (Den Hartog and Verburg, 2004)، وزيادة الأداء التنظيمي (Muduli, 2015)، وزيادة جاذبية المنظمة (Lee et al., 2016)، وزيادة الابتكار التنظيمي (Fu et al., 2015)، والهوية الاجتماعية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Fabi et al., 2016)، والتمكين النفسي (Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

ورغم الاهتمام الذي يحظى به موضوع نظم العمل عالية الأداء على المستوى الأجنبي، إلا أنه مازال هناك ندرة في الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بينه وبين الالتزام التنظيمي، أما على المستوى العربي فمازالت الدراسات المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء قليلة، كما أنه لا يوجد دراسة عربية – في حدود علم الباحثان- بحثت في طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة لسد هذه الفجوة البحثية.

وسيتم عرض الدراسة في قسمين: الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة، أما

الثاني: فيعرض الدراسة التطبيقية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتشتمل على عدة عناصر وهي: مفهوم وأبعاد نظم العمل عالية الأداء ومفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي، والدراسات السابقة المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وفيما يلي عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

مفهوم وأبعاد نظم العمل عالية الأداء:

يتفق العديد من الباحثين والممارسين على أن المورد البشري يعد العنصر الحاكم في دعم الميزة التنافسية للمنظمات، ولذا ركزت مجموعة كبيرة من البحوث في حقل إدارة الموارد البشرية على إمكانية تنظيم وربط مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية، والتي سميت "نظم العمل عالية الأداء" (HPWS) High Performance Work Systems، والتي عادة ما تستخدم كمصطلح بديل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Fu et al, 2014; Muduil, 2015; Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

ونظراً للحدثة النسبية لمفهوم نظم العمل عالية الأداء، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بها من قبل الباحثين والكتاب، ولا زال هناك عدم اتفاق حول مفهوم محدد لنظم العمل عالية الأداء، فقد وصفها (Sels et al, 2006) بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر بشكل إيجابي على مواقف الموظفين ودوافعهم وأدائهم، وتهدف إلى تحسين الاستفادة من معارف العمال ومهاراتهم وقدراتهم لصالح المنظمة. كما عرفها (Fu et al., 2015) بأنها نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تعزيز مهارات والتزام وإنتاجية الموظفين، وتتضمن هذه البرامج الاختيار الانتقائي للموظفين، والتدريب الشامل والتطوير، والتوجيه، وإدارة الأداء والحوافز. وفي نفس السياق يرى (Arefin, 2015) نظم العمل عالية الأداء أنها ممارسات الموارد البشرية التي قد تحفز الموظفين على ممارسة السلوك المرغوب الذي يتسق مع الإستراتيجية التنظيمية.

بينما يشير (Lee et al., 2016) الى أن مفهوم نظم العمل عالية الأداء يستند على بعض النظريات الأكثر تأثيراً في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل المنظور السلوكي (القدرة، والتحفيز، والفرص) ووجهة النظر القائمة على موارد المنظمة، ويفترض المنظور السلوكي أن الغرض من ممارسات الموارد البشرية المختلفة هو

تحويل مواقف وسلوكيات الموظف إلى نتائج مرغوبة وغالبا ما تسمى نظم الموارد البشرية التي تعزز كفاءات، والتزام وإنتاجية الموظفين بنظم العمل عالية الأداء.

في حين ينظر إليها (Muduli, 2015) على أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين استخدام معارف العمال ومهاراتهم وقدراتهم لصالح المؤسسة. ويرى (العنزي وآخرون، ٢٠١١) أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين. ومن خلال العرض السابق لتعريف نظم العمل عالية الأداء نجد أن الأساس المشترك في هذه التعريفات يتركز حول تحقيق الأداء العالي من خلال تبني الممارسات التي تعترف بقدره الموظفين على خلق القيمة وتعزيزها (Ingvaldsen et al., 2014). ومن خلال مراجعة التعريفات السابقة يتضح ان أحد الجوانب المهمة لتعريفات نظم العمل عالية الأداء في الإشارة إلى نهج "النظام" أو "حزم الممارسات" وليس الممارسات الفردية المنعزلة، حيث يرتبط كل بُعد من ممارسات الموارد البشرية ارتباطًا وثيقًا ومنسقا بشكل متبادل حيث يكون لها تأثير أكبر من مجموع الاجزاء، فنظم العمل عالية الأداء تتكون من العديد من الممارسات المترابطة التي تكمل بعضها البعض لتتماشى مع أهداف المنظمة، كما تعتبر نظم العمل عالية الأداء أحد أدوات التحكم في مواقف وسلوكيات الموظفين من خلال توفير بيانات عمل داعمة للفرد العامل، حيث تعزز الممارسات المترابطة مهارات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعلهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة وتنمية فردية وتنظيمية طويلة الأجل، وبالرغم من ذلك يشوب هذه التعريفات بعض القصور حيث لم تتفق هذه التعريفات على الممارسات التي تكون هذا النظام.

من خلال التعريفات السابقة لنظم العمل عالية الأداء يمكن تعريفها بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم الوظيفة، والتدريب والتطوير، والأمان الوظيفي، والاتصالات، والقيادة التحويلية، وتقييم الأداء، والتي تعمل على رفع

مستوى شعور العامل بأهمية وظيفته ودوره الرئيسي في تنمية المنظمة، والذي ينعكس إيجابياً على الاستمرار بالعمل بها.

وبخصوص ممارسات نظم العمل عالية الأداء فإن أحد أهم المشاكل الرئيسية التي تتعلق بنهج نظم العمل عالية الأداء هي عدم الاتفاق على أفضل الممارسات التي يمكن أن تشكل نظم العمل عالية الأداء (Mihail and Kloutsiniotis, 2016)، حيث تشير الدراسات السابقة الى عدم إجماع الباحثين على مجموعة نهائية من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشكل نظم العمل عالية الاداء والتي ينبغي إدراجها في مقاييس نظم العمل عالية الأداء لتحقيق النتائج الإيجابية المرغوبة (Hartog and Verburg, 2004)، ومن خلال مراجعة الباحثان للدراسات المتعلقة بممارسات نظم العمل عالية الأداء (García-Chas et al., 2016; Posthuma, 2013; Rasheed et al., 2017; Mihail and Kloutsiniotis, 2016; Van De Voordeand and Beijer, 2015; Evans and Davis, 2005)، توصل الباحثان إلى أن الممارسات الأكثر تكراراً هي تصميم الوظيفة، التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، الاتصالات، القيادة التحويلية وتقييم الأداء، لذا سوف يستعين بها الباحثان في هذه الدراسة ، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الممارسات:

- **تصميم الوظيفة:** ويشير الى عملية تجميع العناصر المختلفة التي تشكل وظيفة ما، مع مراعاة متطلبات العمال التنظيمية والفردية، وكذلك اعتبارات الصحة والسلامة وبيئة العمل (Abid et al, 2013).

- **التدريب والتطوير:** يقصد بالتدريب العملية التي تعمل على زيادة المعرفة والمهارات لدى الأفراد للقيام بعمل معين، بينما يقصد بالتطوير أنه عملية منهجية للتعلم والنمو يتم من خلالها اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والمواقف والرؤى لإدارة العمل في المنظمة بكفاءة وفعالية (Lamba and Choudhary, 2013).

- الأمان الوظيفي: يشير الأمان الوظيفي إلى المدى الذي توفر فيه المنظمة فرص عمل مستقرة للموظفين، بمعنى أنه لا يمكن فصل العمال لأسباب مثل الأخطاء المالية أو الاستراتيجية التي ترتكبها الإدارة والتي لا يتحكم فيها الأفراد، بعيداً عن الضعف في الأداء (Zacharatoset al., 2005؛ Pruneda2015).
- الاتصالات: تعبر الاتصالات عن إنشاء قنوات اتصال رأسية وأفقية توفر الوصول إلى المعلومات وفرص التعبير عن وجهات النظر (Evans and Davis, 2005)،
- القيادة التحويلية: تشير القيادة التحويلية إلى نوع من القيادة يمتلك فيها القادة مواهب إلهية تمكنهم من التأثير على قلوب الموظفين، حيث يقوم القائد التحويلي بتنمية الوعي الذي يخدم مهمة المنظمة أو رؤيتها (Panahbehagh and Shakib, 2017).
- تقييم الأداء: هو "مجموعة متنوعة من العمليات التي تحتوى على تقييم الفرد وتطوره وأدائه في العمل، سواء من حيث فعاليته الحالية أو قدرته على التقدم" (Fletcher and Perry, 2001).

مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي:

في ظروف المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في السنوات السابقة، حيث انه يُعد عامل هام يحدد سلوك العاملين في المنظمات، ولإدراكهم أهمية الموظفين كقوة بشرية للمنظمة. ويعتبر بورتير سميث وبيكر من أوائل من تناولوا الالتزام التنظيمي وقدموا تعريف له من منظور نفسي، حيث عُرف بأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة وهو التعريف الذي تبناه أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي (أبو النصر، ٢٠١٧).

وعرف (Meyer et al., 1993) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة، ولها آثار على قرار الاستمرار بالمنظمة. كما أشار (Steers and Porter, 1983) الى ان الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية لتحديد هوية فرد ما أو

مشاركته في منظمة معينة، ومن جهة أخرى يعرف (عبد السلام، ٢٠٠٥) الالتزام التنظيمي بأنه سلوك من قبل الفرد العامل يتعلق بالتمسك بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف والرغبة في الانتماء والبقاء بالمنظمة، كما تعرفه (أبو النصر، ٢٠١٧) بأنه ارتباط الفرد نفسياً بالمنظمة ككل، مما يجعل الفرد متمسكاً بأهداف المنظمة وقيمها ويجعله على استعداد لبذل قصارى جهده في تحقيق أهدافها بكفاءة والرغبة في البقاء والانتماء لها جاعلاً ولائه لها وعدم نيته تركها. وعلى نفس المنوال يرى (Buchanan, 1974) الالتزام بأنه رباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث يؤيد ويناصر قيم المنظمة، ويشمل الالتزام من وجهة نظره على ثلاث مكونات: الاستغراق ((Involvement) وهي استغراق الفرد نفسياً في الأنشطة الخاصة بعمله في المنظمة، والولاء ((Loyalty) وهو شعور الفرد بنوع من العاطفة نحو المنظمة والارتباط بها وجدانياً، بالإضافة الى التماثل ((Identification) وهو تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبرها بأنها قيمه وأهدافه.

وبالرغم من تعدد واختلاف تعريفات الالتزام التنظيمي في الأدبيات العلمية، فإن هذه التعريفات تشترك في نقطة واحدة وهي أن الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمنظمة، بالإضافة الى ذلك، فإن الالتزام التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد يشير إلى وجهة نظر ارتباط الموظف بالمنظمة فهو عملية ثابتة تشير إلى مساهمة الأفراد في المنظمات لذلك، فإن الالتزام التنظيمي يحدد الخصائص الفردية في منظمة معينة ومساهمة تلك الخصائص في تلك المنظمة (Mahdi et al., 2014)، الا أن هذه التعريفات يشوبها بعض القصور حيث لم تجتمع هذه التعريفات على كون الالتزام التنظيمي سلوك أو حالة نفسية أو اتجاه. وفي ضوء التعريفات، يمكن للباحثين تعريف الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح يعبر مدى ارتباط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، وتبنيه لقيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق تلك الأهداف.

- وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فمن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي اتضح شيوع استخدام نموذج (Meyar and Meyar, 1990) من قبل العديد من الباحثين ومنها (Mahdi et al., 2016; Rahman et al., 2016; Messner, 2017; Gatling et al., 2014; Shafazawana et al., 2016; Raub and Robert, 2013; Wei et al., 2016; Afshari Gibson, 2016; al., 2016) لذلك فقد اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية على أبعاد (Meyar and Allen, 1990) للالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض مختصر لتلك الأبعاد (Meyar and Meyar, 1990):-
- **الالتزام العاطفي:** "ارتباط العاملين عاطفياً بالمنظمة، والانتماء إليها، والانخراط فيها"
 - **الالتزام المعياري:** هو الحالة التي يبقى فيها الموظفون مع المنظمة لأنهم يشعرون بواجبهم نحوها.
 - **الالتزام الاستمراري:** "هو التزام يستند إلى التكاليف التي ترتبط بمغادرة العاملين المنظمة".

العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي:

يتأثر مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالعديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية بالإضافة مثل المناخ التنظيمي، فلسفة الإدارة وممارستها، والحوافز ومختلف العلاقات التنظيمية (أبو شقر وجبران، ٢٠١٩). وفي هذا الصدد قامت بعض الدراسات الأجنبية بدراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، حيث أكدت دراسة (Fabi et al., 2015) والتي هدفت الى دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات – ممارسات معززة للدوافع – مهارات معززة للتمكين) ونية ترك العمل وذلك بالمنظمات الكندية، أن نظم العمل عالية الأداء يمكن أن تحسن من مستوى الرضا الوظيفي، مما يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي، والذي يؤدي الى تقليل نية ترك العمل لدى العاملين. وفي نفس

السياق، أشارت نتائج دراسة (Mahmood et al., 2017) الى أن نظم العمل عالية الأداء (التوظيف الانتقائي - التدريب المكثف - الأمان الوظيفي - تقييم الأداء - نظم المكافآت - الدفع القائم على الأداء) تؤثر على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال مرونة الموارد البشرية، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فعندما يشعر العامل بأن المنظمة التي يعمل بها تعمل على تحسين بيئة العمل، كلما أصبح أكثر التزاماً تجاه المنظمة، وأكثر حرصاً على تقديم الدعم الكامل لها. كما أشارت دراسة (Wongleedee, 2020) الى أن نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات - ممارسات معززة للدوافع - مهارات معززة للتمكين) يمكن أن تؤثر إيجابياً على أداء المورد البشري من خلال العمل على زيادة مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الصيدلة بتايلاند.

ومن جهة أخرى، قامت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، ففي دراسة قام بها (Young et al., 2010) أشارت نتائجها أن نظم العمل عالية الأداء (الأمان الوظيفي - التوظيف الانتقائي - التدريب المكثف - فرق العمل والمشاركة في صنع القرار - مشاركة المعلومات - القيادة التحويلية - خفض الفروق الفردية) تؤثر إيجابياً على مستوى الالتزام العاطفي وذلك من خلال الهوية الاجتماعية، كما أشارت دراسة (Messersmith et al., 2011) الى أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، بالإضافة الى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي نفس السياق أكدت دراسة (Kehoe and Wright, 2013) أن تصورات العاملين لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ترتبط إيجابياً على الالتزام التنظيمي العاطفي، والذي بدوره يتوسط العلاقة بين تصورات العاملين لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وكلاً من سلوك المواطنة التنظيمية ونية البقاء في العمل.

كما أشارت دراسة (Mao, 2013) الى أن تصور العالمين لنظم العمل عالية الأداء له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي، كما أكدت نتائج دراسة (Zhang et al., 2014) والتي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (التوظيف - التدريب - التعويض - مشاركة العاملين - الأمان الوظيفي) ونتائج العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي) في بعض الشركات الصينية، أن نظم العمل عالية الأداء من شأنها أن ترفع من مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين بالشركات، الأمر الذي يؤدي الى زيادة الأداء في النهاية. وعلى نفس المنوال أشارت دراسة (Takeuchi et al., 2009) الى أن نظم العمل عالية الأداء تساعد على تحسين مناخ وبيئة العمل والذي بدوره يعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين باليابان. بالإضافة الى تلك النتائج، توصلت دراسة (Adib, 2018) الى أن نظم العمل عالية الأداء (الاختيار والتوظيف - التدريب والتطوير - تقييم الأداء والمكافآت - مشاركة المعرفة) تؤثر ايجابياً على الالتزام العاطفي، كما أشارت النتائج الى أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام العاطفي للعاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصري.

ومن جهة ثانية، تناولت بعض الدراسات علاقة بعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالالتزام التنظيمي، حيث يعد تصميم الوظيفة أحد المحددات الهامة للالتزام التنظيمي (Raharjo et al., 2018)، كما اتضح في دراسة كلاً من (Albrecht and Andretta, 2011; Bartlett and Kang, 2004; Bashir and Long, 2015) أن برامج التدريب والتطوير تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة وذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فعندما تقدم المنظمة برامج تدريبية، سوف يؤدي ذلك إلى التزام أكبر من جانب الموظف، وذلك لأنها مواقف وسلوكيات متبادلة من الموظفين بناءً على تصوراتهم لجهود المنظمة في تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم وتزويدهم بفرص التطوير في المستقبل، فالموظفين يميلون إلى إدراك أن المنظمة تستثمر في تدريبهم

كعلامة على الاستمرارية في وظائفهم (Kadiresan et al., 2015). وعلى نفس المنوال، يرتبط الامان الوظيفي إيجابياً بشكل مباشر أو غير مباشر بالالتزام التنظيمي (Imran et al., 2015; Akpan, 2013; Mosaybain and Jafari, 2017)، حيث يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم نتائج الامان الوظيفي، فإذا شعر العاملون بالرضا تجاه إجراءات الامان الوظيفي بالمنظمة سوف يؤدي ذلك الى تعزيز مشاعر الالتزام التنظيمي لديهم، وإذا رأى العاملين أنهم يواجهون تهديداً للامن الوظيفي فلن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي سيؤدي ذلك الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وقد يقررون مغادرة المنظمة (Akpan, 2013).

كما تعد الاتصالات أحد محددات الالتزام التنظيمي حيث يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي (al et Prabasari, ٢٠١٨) فكلما زادت فاعلية برامج الاتصالات ومشاركة المعلومات داخل المنظمة كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي. وعلى نفس المنوال، تؤثر القيادة التحويلية على مستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمات المختلفة (Lan and Chong, 2015)، فالقائد التحويلي قادر على التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تعريف الموظفين بأهمية تحقيق الهدف، والتأكيد على العلاقة بين جهد الموظف وتحقيق الهدف، وزيادة مستوى الالتزام الشخصي من جانب القائد وتابعيه تجاه رؤية ورسالة وأهداف مشتركة (Avolio et al., 2004). بالإضافة الى ذلك، يعد تقييم الأداء أحد أهم مؤشرات الالتزام التنظيمي (Shahnawaz and Juyal, 2006)، فعندما يدرك العامل عدالة وموضوعية نظم تقييم الأداء فسيكون التزامه كبير تجاه المنظمة ويكون على استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة، يمكن استنتاج ما يلي:

١ - لنظم العمل عالية الأداء تأثير على مجموعة من المتغيرات مثل الميزة التنافسية والالتزام التنظيمي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والارتباط الوظيفي.

٢- يؤثر الالتزام التنظيمي على العديد من السلوكيات والاتجاهات الإيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمي، انخفاض نية ترك العمل، زياد الأداء الوظيفي وغيرها من المتغيرات.

٣- هناك ندرة في الدراسات الأجنبية التي تناولت طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث، وأشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود علاقة بينهما.

٤- أما على المستوى العربي فلا توجد دراسة عربية بحثت طبيعة العلاقة بين المتغيران معاً. ولذا تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية المعرفية بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية.

ثانياً: الدراسة التطبيقية

وتضم عدة عناصر وهي: مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، أهمية الدراسة، أسلوب الدراسة، نتائج الدراسة الميدانية، المناقشة والتوصيات، مقترحات لبحوث مستقبلية. ويتناول الباحثان هذه العناصر على النحو التالي:

مشكلة الدراسة:

يحظى الالتزام التنظيمي منذ فترة طويلة باهتمام كبير على المستوى البحثي في عدد من المجالات والثقافات المختلفة (Baily et al., 2016)، والالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم الإدارية السلوكية الذي انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي حاولت استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، وقد وجد أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة، بما في ذلك التوافق مع أهدافها (بليفية، ٢٠١٢).

وفي العشر سنوات الأخيرة، اهتمت بعض الباحثين بالبحث في طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي (Young et al., 2010; Messersmith et al., 2011; Mao, 2013; Zhang et al., 2014; Fabi et al., 2015;

Mahmood et al., 2017; Karsmakers, 2017; Wongleedee, 2020. إلا أنه على المستوى العربي هناك قصور شديد في الدراسات التي حاولت أن تغطي هذا الجانب، حيث لم تشر مراجعة الدراسات السابقة إلا وجود أي دراسة - في حدود علم الباحثين - تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية.

وللوقوف على مشكلة الدراسة في المجال التطبيقي، قام الباحثين بعمل دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلات فردية وجماعية مع عينة عمدية ميسرة قدرها (٣٠ مفردة) من العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٧/١٠/٢٧ إلى ٢٠١٧/١٠/٢٧، ودارت تلك المقابلات حول ممارسات نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي بالبنوك موضع الدراسة. وأسفرت تلك المقابلات عن وجود بعض الظواهر الدالة على مشكلة الدراسة ومنها ما يلي:

- أشار ٩٠% من أفراد العينة إلى أن عملية الاختيار والتوظيف تتم بطريقة محايدة وأنه يتم توظيف أفضل الأشخاص للعمل بالبنوك محل الدراسة.
- كما أشار ٦٠% من أفراد العينة إلى أن البنوك موضع الدراسة تعمل على توفير البيئة التي تساعدهم على رفع الروح المعنوية وذلك عن طريق زيادة الأجور والحوافز.
- وأشار ٣٠% من آراء العينة إلى وجد بعض أوجه الخلل في تصميم بعض المهام الإضافية أو الغير رسمية.
- بالإضافة إلى ذلك أشار ٧٠% من آراء العينة إلى أنهم يقضون وقت إضافي في البنك، مما يؤثر على العلاقة بين الفرد واسرته مما يضطره في بعض الأحيان لتترك العمل.

- في حين أشار ٩٠% من آراء العينة إلى عدم وجود فرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها قرارات مركزية.
- أشار ٢٠% من أفراد العينة إلى أن البنك لا يتحمل تكلفة بعض البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.
- كما أشار ٣٠% من العاملين إلى إنهم في حالة بحث مستمر عن وظائف أخرى خارج البنك.
- يري ٦٠% من العاملين أنهم على استعداد لترك العمل في البنك إذا توفرت له وظيفة أخرى براتب أو مسمى وظيفي أعلى.
- أشار ٤٠% من العاملين إلى أن البنك لا يمثل إلا مكان عمل بالنسبة لهم.
- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: **هل هناك أثر لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي؟ وماهي ممارسات نظم العمل عالية الأداء الأكثر أثراً إن وجد لها أثر؟**
- ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بصورة أكثر تفصيلاً من خلال مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:
- (١) هل يوجد علاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي؟
- (٢) هل يوجد أثر لنظم العمل عالية الأداء (تصميم الوظيفة، التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، الاتصالات، تقييم الأداء، القيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي؟ وما هي أكثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء أثراً على الالتزام التنظيمي، مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها؟
- (٣) هل توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

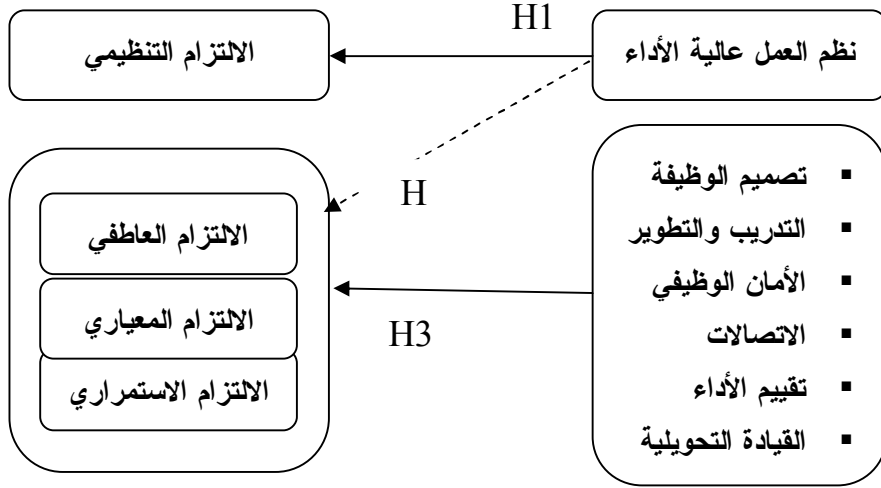
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- (١) استكشاف طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ.
 - (٢) تحديد أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي وذلك بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة، وتحديد أكثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء أثراً على الالتزام التنظيمي ككل ولكل بعد من أبعاده.
 - (٣) الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرار في البنوك محل الدراسة الاستفادة منها في هذا المجال.

فروض الدراسة:

استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، أمكن صياغة فروض الدراسة على النحو

التالي:

- (١) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ.
 - (٢) يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي (مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعاده على حده) وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة
 - (٣) توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية العامة محل الدراسة
- وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي دعمت أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، يمكن تقديم النموذج المقترح للبحث في الشكل رقم (١) كما يلي:



شكل رقم (١)

نموذج وصف لمتغيرات الدراسة

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها على المستوي العلمي والعملية من الاعتبارات التالية:
(١) على الرغم من كثرة الدراسات والبحوث في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي المتعلقة بدراسة دور بيئة العمل على أداء وسلوكيات العاملين، إلا أنه لم يتطرق أحد من الباحثين لدراسة دور نظم العمل عالية الأداء في زيادة مستوى شعور العاملين بالالتزام التنظيمي- في البيئة العربية - بالبحث والدراسة، وبالتالي يأمل الباحثان أن تسد هذه الدراسة هذا النقص والقصور في البحوث.

(٢) من الناحية العملية، من المتوقع أن تعاون نتائج الدراسة الإدارة العليا ومديري الإدارات بالبنوك موضع الدراسة على الإلمام بممارسات نظم العمل عالية الأداء التي لها أثر معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي، ومن ثم يمكن هذا للمسؤولين تبني تلك الممارسات والعمل على تحقيقها داخل البنك، كما تساعد على إمداد المسؤولين في البنوك محل الدراسة بنموذج علمي يساعدهم على الإلمام بالمتغيرات

المؤثرة على الالتزام التنظيمي، ومن ثم يمكن إعادة صياغة سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

أسلوب الدراسة:

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، تقييم صدق وثبات المقاييس، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، وفيما عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

(١) البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

- **بيانات ثانوية:** تمثلت هذه البيانات في التأصيل النظري لنظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى بيان بعدد العاملين في البنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ، وتم الحصول على تلك البيانات بالرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى بيان بأعداد العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ.
- **بيانات أولية:** وتتعلق بتقييمات العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة لنظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، وتحديد نوع وقوة العلاقة بينهما إن وجدت. وتم الحصول على تلك البيانات من عينة الدراسة عن طريق أولاً مجموعة من المقابلات الشخصية التي تمت خلال الدراسة الاستطلاعية، ثانياً: قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بالبنوك التجارية العامة (بنك القاهرة - بنك مصر - البنك الأهلي) بمحافظة كفر الشيخ. ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول رقم (١) بلغ عدد العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ (٦٤٩) مفردة.

جدول رقم (١) حجم مجتمع الدراسة

المنطقة/ اسم البنك	القاهرة	مصر	الأهلي
كفر الشيخ	٧٥	٧٥	٧٩
بلطيم	-	٢٦	٣٠
دسوق	٤٠	٣٠	٣٢
فوة	٤٥	٢٠	-
قلين	-	٨	٢٧
بيلا	٣٠	٢٠	٣٠
مطوبس	-	٨	-
الحامول	١٢	-	-
سيدي سالم	-	١٩	٢٨
الرحمانية	-	١٥	-
الإجمالي	٢٠٢	٢٢١	٢٢٦

المصدر: (وفقاً للتقارير الصادرة عن إدارة شئون العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة الصادر عن سنة

٢٠١٧

ونظراً لكبير مجتمع البحث وعدم تركزه في منطقة واحدة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، وفيما يتعلق بنوع العينة، فنظراً لعدم تجانس مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، وكذلك وجود إطار كامل وغير متقادم بأماكن وجود مفردات مجتمع البحث، فقد تم الاعتماد في سحب عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة. وفي ضوء حجم مجتمع الدراسة والبالغ عدده (٦٤٩) مفردة وعند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ +٥٪، ونسبة توافر الخاصية والمحايدة ٠,٠٥، تم تحديد نسبة العينة باستخدام معادلة (Herbert Arken):

$$n = \frac{P(1 - p)}{(sE \div t) + [P(1 - P) \div N]}$$

بلغت حجم العينة (٢٤٢) مفردة ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة على كل بنك من البنوك الخاضعة للدراسة. وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة من فئة مدراء الإدارات والعاملين في الخطوط الأمامية.

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة على البنوك التجارية موضع الدراسة

معدل الاستجابة	القوائم الصالحة للتحليل	القوائم المستبعدة	القوائم المجمعة	القوائم الموزعة	مجتمع الدراسة		البنوك التجارية محل الدراسة
					العدد	%	
٣٠	٦٤	٧	٧١	٧٥	٣١	٢٠٢	القاهرة
٣٤	٧٢	٦	٧٨	٨٢	٣٤	٢٢١	مصر
٣٦	٧٧	٣	٨٠	٨٥	٣٥	٢٢٦	الأهلي
٨٨	٢١٣	١٦	٢٢٩	٢٤٢	١٠٠	٦٤٩	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثان

(٣) أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

الأداة المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة هي " الاستبيان "، وتم تصميمها من النوع الموجه ومعلن الغرض، واشتملت القائمة على سؤالين محددًا الإجابة سلفًا، يشتمل السؤال الأول على (٣٠ عبارة) تتعلق بنظم العمل عالية الأداء، بينما يشتمل السؤال الثاني على (١٨ عبارة) تغطي الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي. وتم جمع البيانات من مفردات العينة عن طريق الزيارات القصيرة لأماكن تواجد مفردات العينة، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء إليهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقًا، وذلك بعد شرح أهداف الاستقصاء للمستقصي منهم، ثم تم جمعها منهم بعد ذلك. وبلغ عدد الاستمارات المستردة ٢٢٩ قائمة استقصاء من أصل ٢٤٢ قائمة وبذلك تكون نسبة الردود الصحيحة (٨٨%)، وهي نسبة عالية في العلوم الاجتماعية.

(٤) متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تشتمل الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:
 ١/٤ - نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل): تم قياس متغير نظم العمل عالية الأداء في الدراسة الحالية استناداً الى ثلاثة مقاييس وهي (Posthuma et al., 2013;

(Mihail and kloutsiniotis, 2016; Weller at al., 2019) وذلك لأنها أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات السابقة وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، واشتمل مقياس نظم العمل عالية الأداء على (٣٠ عبارة)، تم قياس اتجاهات العاملين بالبنوك نحوها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٢/٤ - الالتزام التنظيمي (متغير تابع): تم قياس متغير الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية استناداً الى مقياس (Meyar and Meyar, 1990) وذلك لأنه أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات السابقة ويتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، واشتمل مقياس الالتزام التنظيمي على ١٨ عبارة، تم قياس اتجاهات العاملين بالبنوك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

(٥) تقييم الثبات والمصدقية لمقاييس الدراسة:

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (٣٠ متغير لقياس نظم العمل عالية الأداء، تشكل في مجموعها ستة أبعاد رئيسية، ١٨ متغير لقياس الالتزام التنظيمي، تشكل في مجموعها ثلاثة أبعاد رئيسية)، فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. وبعد فحص معاملات الارتباط الكلية لكل عبارة من العبارات المستخدمة في قياس نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، تقرر استبعاد ثلاث عبارات من مقياس الالتزام التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (٣) لان لها معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠. فيما تراوح قيمه معامل الصدق بين (٠,٧٧٧) و(٠,٩٥٩) وهو ما يدل على تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من المصدقية.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات
الدراسة باستخدام معامل الارتباط كرو نباخ ألفا (مخرجات تحليل

الاعتمادية Reliability Analysis)

صدق المقياس	العبارة المحذوفة	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		متغيرات الدراسة
		عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	
٠,٩١٠	-----	٨	٠,٨٢٤	٨	٠,٨٢٤	تصميم الوظيفة
٠,٨٩٤	-----	٦	٠,٨٠٠	٦	٠,٨٠٠	التدريب والتطوير
٠,٨٥٦	-----	٤	٠,٧٣٤	٤	٠,٧٣٤	الأمان الوظيفي
٠,٩٣٩	-----	٧	٠,٨٨٣	٧	٠,٨٨٣	تقييم الأداء
٠,٨٧٢	-----	٣	٠,٧٦١	٣	٠,٧٦١	الاتصالات
٠,٨٦٣	-----	٢	٠,٧٤٥	٢	٠,٧٤٥	القيادة التحويلية
٠,٩٥٩	-----	٣٠	٠,٩٢٠	٣٠	٠,٩٢٠	معامل الثبات الكلي لنظم العمل عالية الأداء
٠,٧٧٧	٤٨	٥	٠,٦٠٥	٦	٠,٤٣٤	الالتزام العاطفي
٠,٨٥٣	٥١	٥	٠,٧٢٩	٦	٠,٦٩٩	الالتزام الاستمراري
٠,٨١٥	٥٥	٥	٠,٦٦٥	٦	٠,٦٥٣	الالتزام المعياري
٠,٨٩٥	٣ عبارات	١٥	٠,٨٠٢	١٨	٠,٧٩١	معامل الثبات الكلي للالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٦) أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

- تم الاعتماد على مجموعة الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الحالية، وذلك في ضوء نوع البيانات، وفروض البحث، وهذه الأساليب هي:
- بعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.
 - أسلوب تحليل الارتباط: وذلك للتحقق من مدي وجود علاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الالتزام التنظيمي.
 - معامل ارتباط "ألفا لكرو نباخ": لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء ومقياس الالتزام التنظيمي.

- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك لتحديد أثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة: واشتملت على كل من اختبار F-test، واختبار T-test، وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة واختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية:

(١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 22)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٧٣٨	٤,٠٨١	تصميم الوظيفة
٠,٧٨٠	٤,١٢٥	التدريب والتطوير
١,٠٠١	٣,٣٧٦	الأمان الوظيفي
٠,٨٩٠	٤,١٣٦	تقييم الأداء
٠,٨٢٣	٣,٩٩٦	الاتصالات
٠,٩٠٥	٤,٠٣١	القيادة التحويلية
٠,٨١٨	٤,٠٧٦	نظم العمل عالية الأداء
١,١٥٠	٢,٧٥٨	الالتزام العاطفي
٠,٨٨٣	٣,٤٢٥	الالتزام الاستمراري
٠,٩٣٦	٣,٦٠٦	الالتزام المعياري
٠,٨١٥	٣,٣٩٠	الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٤) يتضح ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي العام لنظم العمل عالية الأداء وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٤،٠٧)، بانحراف معياري قدره (٠،٨١٨) ويشير ذلك الى اتفاق آراء العاملين بشأن توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين استخدام معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم لصالح المؤسسة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد نظم العمل عالية الأداء، يتضح عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر كبير بالبنوك محل الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء بين (٣،٣٧) (٤،١٥) ويؤكد ذلك على إدراك العاملين لانعكاس تلك الممارسات على نتائج أعمالهم بالبنوك محل الدراسة.
- أن المتوسط الحسابي العام للالتزام التنظيمي وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣،٣٩)، بانحراف معياري قدره (٠،٨١٥) ويشير ذلك الى عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر كبير بالبنوك محل الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد الالتزام التنظيمي بين (٢،٧٥) (٣،٦٠) ويشير ذلك إلى شعور العاملين بمزيد من الارتباط بالبنوك محل الدراسة ورغبتهم في التضحية لأجل البقاء بها.

(٢) نتائج اختبار الفرض الأول:

يتناول هذا الجزء الإجابة على السؤال الأول للدراسة والمتعلق بمدى وجود علاقة معنوية بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ، واختبار صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ". وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم الاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول التالي رقم (٥) النتائج التالية.

جدول رقم (٥)
مصنوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. تصميم لوظيفة	١											
2. تشريب والتطوير	٠,٥٠٤	١										
3. الأمان الوطني	٠,٢٢٢	٠,٢٢٢	١									
4. تقييم الآله	٠,٧٠٧	٠,٤٥٨	٠,١١٢	١								
5. الاتصالات	٠,٦٥٢	٠,٤٤٢	٠,٢٩٨	٠,٥٨٧	١							
6. لقيادة التحولية	٠,٤٧٨	٠,٤٥٨	٠,٢١٨	٠,٤٩٨	٠,٤٧٠	١						
7. نظم العمل عالية الآله	٠,٨٢٩	٠,٦٨٣	٠,٣٣٧	٠,٦٧١	٠,٧٢١	٠,٥٨٦	١					
8. الالتزام لمواطني	٠,١٥٠	٠,٠٥٣-	٠,١٢١	٠,١٤٧	٠,٠١٩	٠,١١٠	٠,٠٤٣	١				
9. الالتزام الاستراتيجي	٠,٨٨٣	٠,١٥٩	٠,٣٨٩	٠,٠٨٨	٠,١٤٢	٠,٣٠٥	٠,٢٣٧	٠,١٦٧	١			
10. الالتزام للمعاري	٠,٩٣٦	٠,١٥٠	٠,١٠٩	٠,٣٣٦	٠,٣٢١	٠,٣٦٢	٠,٣٣٠	٠,٢٢٨	٠,٤١١	١		
11. الالتزام للتطبي	٠,٨١٥	٠,١٩٤	٠,٣٣٠	٠,٢٢٤	٠,١٤٤	٠,٣٣٤	٠,٢٤٦	٠,٣٢٥	٠,٧٧٦	٠,٦٧٣	١	

لمصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

تشير الى أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% أو ٥% أو ١٠%
تشير الى أن معامل الارتباط ليس دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% أو ٥% أو ١٠%

ن = ٢١٣ مفردة

ن = ٢١٣ مفردة

ومن الجدول السابق رقم (٥) يتضح وجود ارتباط معنوي إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء ككل والالتزام التنظيمي للعاملين ككل بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٢٤٦)، كما تظهر النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء ككل وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي (عدا الالتزام العاطفي) للعاملين ككل بالبنوك التجارية محل الدراسة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٣٧) و (٠,٣٣٠)، كما تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (تصميم الوظيفة والتدريب والتطوير والأمان الوظيفي وتقييم الأداء والاتصالات والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي للعاملين ككل بالبنوك التجارية محل الدراسة وقد تراوحت معاملات الارتباط (٠,١٤٤) و (٠,٣٣٤)، كما تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الأمان الوظيفي وتقييم الأداء والقيادة التحويلية) فقط والالتزام العاطفي للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة بمعامل ارتباط (٠,١٢١) و (٠,١٤٧) و (٠,١١٠) على التوالي، كما تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء (عدا تقييم الاداء) والالتزام الاستمراري للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وقد تراوحت معاملات الارتباط (٠,١٤٢) و (٠,٣٨٩)، وقد تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء (عدا الأمان الوظيفي) والالتزام المعياري للعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وقد تراوحت معاملات الارتباط (٠,١٥٠) و (٠,٣٩٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

وفى ضوء النتائج السابقة، فإنه تم ثبوت صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية العامة بكفر الشيخ".

(٣) نتائج اختبار الفرض الثاني:

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والمتعلق بمدى وجود أثر معنوي لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، تم صياغة الفرض الثاني من فروض البحث والذي

ينص على أنه "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي (مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها على حده) وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة"، ولاختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي (مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها على حده)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الالتزام التنظيمي	نظم العمل عالية الأداء	٠,٢٤٦ = R	٤,٤٩٧	٠,٠٠٠	معنوي
	معامل الارتباط $R = ٠,٢٤٦$				
	معامل التحديد $R^2 = ٠,٠٦١$				
الالتزام العاطفي	نظم العمل عالية الأداء	٠,٠٦١	٠,٧٦٦	٠,٤٤٤	غير معنوي
	معامل الارتباط $R = ٠,٠٤٣$				
	معامل التحديد $R^2 = ٠,٠٠٢$				
الالتزام الاستمراري	نظم العمل عالية الأداء	٠,٢٥٦**	٤,٣١٧	٠,٠٠٠	معنوي
	معامل الارتباط $R = ٠,٢٣٧$				
	معامل التحديد $R^2 = ٠,٠٥٦$				
الالتزام المعياري	نظم العمل عالية الأداء	٠,٣٧٨**	٦,١٩٢	٠,٠٠٠	معنوي
	معامل الارتباط $R = ٠,٣٣٠$				
	معامل التحديد $R^2 = ٠,١٠٩$				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) وجود أثر إيجابي ومعنوي لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي ككل (معامل الانحدار = ٠,٢٤٦، بمستوى معنوية = ٠,٠٠٠٠٠، معامل التحديد = ٠,٠٦١). وجود أثر معنوي إيجابي لنظم العمل عالية الأداء على كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (عدا الالتزام العاطفي)، وكان مستوى أثر نظم العمل عالية الأداء على بُعد الالتزام المعياري أكبر من أثره على الالتزام الاستمراري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لها (٠,٣٧٨) و(٠,٢٥٦) على التوالي عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠٠٠.

وفى ضوء النتائج السابقة، فإنه تم ثبوت صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على أنه " يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي (مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها على حده) وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة".

(٤) نتائج اختبار الفرض الثالث:

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والمتعلق بمدى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، تم صياغة الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على أنه "توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية العامة محل الدراسة"، ولاختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٧) (٨) (٩) (١٠).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد نظم العمل عالية الاداء على الالتزام التنظيمي ككل

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٣	معنوي	٠،٠٢٧	١،٢٢٨	*٠،١٠٣	تصميم الوظيفة	الالتزام التنظيمي
---	غير معنوي	٠،٧٧٤	٠،١٦٨	٠،٠٠٥	التدريب والتطوير	
٢	معنوي	٠،٠٠٠	٥،١٥٣	**٠،٢٢٨	الأمان الوظيفي	
٤	معنوي	٠،٠١٣	٠،٩٨١	*٠،٠٩٢	تقييم الأداء	
---	غير معنوي	٠،٧٦٦	٠،٣٨٧	٠،٠٢٧	الاتصالات	
١	معنوي	٠،٠٠٠	٥،٢٥١	**٠،٢٢٨	القيادة التحويلية	
التباين F=٣٤،٥٨٩				معامل الارتباط R = ٠،٤٢٦		
المعنوية p=٠،٠٠٠				معامل التحديد R ² = ٠،١٨١		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

ويتضح من الجدول رقم (٧) وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد نظم العمل عالية الاداء (عدا التدريب والتطوير - الاتصالات) على الالتزام التنظيمي بالبنوك محل الدراسة، حيث كانت القيادة التحويلية هي أكثر الأبعاد أثراً على الالتزام التنظيمي يليها الأمان الوظيفي ثم تصميم الوظيفة وأخيراً تقييم الأداء.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد نظم العمل عالية الاداء على الالتزام العاطفي

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
---	غير معنوي	٠،٤٥٣	١،١٥٥	٠،١٤٩	تصميم الوظيفة	الالتزام العاطفي
٢	معنوي	٠،٠٠٠	٢،٧٩٥	**٠،٢٦٠	التدريب والتطوير	
٣	معنوي	٠،٠٢٧	٢،٢٢٣	*٠،١٣٧	الأمان الوظيفي	
١	معنوي	٠،٠٠٢	٣،٣٣٦	**٠،٣١٣	تقييم الأداء	
---	غير معنوي	٠،٥٩٨	٠،٥٤٧	٠،٠٤٢	الاتصالات	
٤	معنوي	٠،٠٠٠	٢،٣١٨	**٠،١٣٢	القيادة التحويلية	
التباين $F=16,036$ المعنوية $p=0,001$				معامل الارتباط $R=0,235$ معامل التحديد $R^2=0,055$		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

وتظهر نتائج الجدول رقم (٨) وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد نظم العمل عالية الاداء (عدا تصميم الوظيفة - الاتصالات) على الالتزام العاطفي بالبنوك محل الدراسة، حيث كان تقييم الأداء هو أكثر الأبعاد أثراً على الالتزام العاطفي يليه التدريب والتطوير ثم الأمان الوظيفي وأخيراً القيادة التحويلية.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد نظم العمل عالية الاداء على الالتزام الاستمراري

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
---	غير معنوي	٠،٧٥٦	٠،٦٣٤	٠،٠٥١	تصميم الوظيفة	الالتزام الاستمراري
٤	معنوي	٠،٠١٩	١،٨٥٩	*٠،١٥٦	التدريب والتطوير	
١	معنوي	٠،٠٠٠	٦،٥٤٢	**٠،٣٠٩	الأمان الوظيفي	
٣	معنوي	٠،٠٠٠	٢،٨٨٩	**٠،١٧٧	تقييم الأداء	
٥	معنوي	٠،٠٢٨	١،٢٢٦	*٠،١٢١	الاتصالات	
٢	معنوي	٠،٠٠٠	٤،٤٧٣	**٠،٢١٧	القيادة التحويلية	
التباين $F=39,659$ المعنوية $p=0,000$				معامل الارتباط $R=0,450$ معامل التحديد $R^2=0,203$		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

أ.د. / عبد العزيز على - / أسماء عبد المنعم البزاوي

وتظهر نتائج الجدول رقم (٩) وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد نظم العمل عالية الاداء (عدا تصميم الوظيفة) على الالتزام الاستمراري بالبنوك محل الدراسة، حيث كان الأمان الوظيفي هي أكثر الأبعاد أثراً على الالتزام الاستمراري يليه القيادة التحويلية ثم تقييم الأداء يليه التدريب والتطوير وأخيراً الاتصالات.

في حين تظهر نتائج الجدول رقم (١٠) وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد نظم العمل عالية الاداء (عدا الأمان الوظيفي- تقييم الأداء- الاتصالات) على الالتزام المعياري بالبنوك محل الدراسة، حيث كان تصميم الوظيفة أكثر الأبعاد أثراً على الالتزام المعياري يليه القيادة التحويلية وأخيراً التدريب والتطوير.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد نظم العمل عالية الاداء على الالتزام المعياري

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
١	معنوي	٠,٠٠٠	٥,٤٣٢	**٠,٣٣٥	تصميم الوظيفة	الالتزام المعياري
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٢,٣١٢	**٠,١٨٧	التدريب والتطوير	
---	غير معنوي	٠,٩٢٥	٠,١٤٠	٠,٠٢٢	الأمان الوظيفي	
---	غير معنوي	٠,٤٦٢	٠,٨٩١	٠,٠٥٧	تقييم الأداء	
---	غير معنوي	٠,٥٣٥	١,٠٥٣	٠,٠٨٢	الاتصالات	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٤٣٨	**٠,٢٤٩	القيادة التحويلية	
التباين $F=27,019$				معامل الارتباط $R=0,455$		
المعنوية $p=0,000$				معامل التحديد $R^2=0,207$		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لنظم العمل عالية الاداء وأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت صحة الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على "توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الاداء على الالتزام التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية العامة محل الدراسة".

المناقشة والتوصيات:

١- المناقشة:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت أراء مفردات عينة الدراسة أن توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالبنوك التجارية مرتفع، وتدلل هذه النتيجة على أن مدي شعور العاملين بأن الوظائف محددة بشكل واضح، وأن هناك أسس ومعايير واضحة يتم على أساسها تحديد نقاط القوة والضعف لقياس الأداء، كما تعمل سياسة البنك على توفير البرامج التدريبية التي تساعد العاملين على تعزيز قدراتهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل أداء، بالإضافة الى شعورهم بقيام المدير ببحث الزملاء والمرؤوسين على الاهتمام بمصالح البنك بما يتجاوز مصالحهم الخاصة، كما تشير النتيجة الى مدى حرص العاملين على تبادل المعلومات ووجهات النظر بينهم البعض داخل البنك، بالإضافة الى حرص البنوك محل الدراسة على توفير فرص النمو والتطور للعاملين لمساعدتهم على تحسين أدائهم والاحتفاظ بوظائفهم.

وفيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية محل الدراسة، تبين أن هناك شعور ايجابياً متوسط لدى العاملين ورغبتهم بالبقاء في البنك واستعدادهم الى بذل جهد كبير لصالح البنك، أما على مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد توفراً هو الالتزام المعياري حيث يشعر العاملين بالولاء والواجب تجاه البنك، ويليه بُعد الالتزام الاستمراري حيث يدرك العاملون أن التكلفة المرتبطة بمغادرتهم للبنك أكبر من تكلفة البقاء فيه، بينما يأتي الالتزام العاطفي في المستوى الأخير حيث يشعر العاملين بمستوى متوسط من الارتباط عاطفياً بالبنك.

من ناحية أخرى، عكست نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي بالبنوك التجارية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد إدراك العاملين لمدى تطبيق ممارسات

نظم العمل عالية الأداء كلما انعكس ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي (عدا الالتزام العاطفي) لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Karsmakers, 2017; Bashir et al., 2011; Fabi et al., 2014) على وجود علاقة إيجابية معنوية بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي. إلا إنها تختلف مع دراسة (Kloutsiniortis and Mihail, 2018) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباط بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام العاطفي.

بينما عكست نتائج اختبار الفرض الثاني، صحة الفرض الثاني جزئياً والذي ينص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة"، حيث تبين وجود أثر معنوي إيجابي مباشر بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) عدا الالتزام العاطفي، ويمكن تفسير ذلك، في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، بأنه عندما تحرص إدارة البنك على اختيار العاملين من ذوي القيم المتوافقة مع القواعد التنظيمية، بالإضافة إلى إتاحة الفرص للمساهمة في نجاح المنظمة وذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات بين جميع فرق العمل داخل البنك في ظل بيئة عمل أكثر أماناً وتوفر فرصاً أفضل لأمن العمل، سوف ينعكس ذلك على زيادة شعور العاملين بالرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل مع البنك إلى أجل طويل (Messersmith et al., 2011)، أما فيما يتعلق بالالتزام العاطفي فقد أشارت النتائج إلى عدم معنوية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والالتزام العاطفي، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين كانوا أكثر منطقياً في إدراكهم لتوافر الجهود التي يقدمها البنك والمتمثلة في نظم العمل عالية الأداء وانعكس ذلك على الشعور بمدى أهميتهم كان تفكير منطقياً بعيداً عن الجانب العاطفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Karsmakers, 2017; Bashir et al., 2011) كما تتفق مع دراسة (Patel and Conklin, 2010) في أن ممارسات نظم

العمل عالية الأداء تؤثر ايجابياً على الالتزام التنظيمي وتخلق بيئة عمل يتمتع فيها العاملون بمستويات أعلى من الالتزام التنظيمي. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Fabi et al., 2015) والتي أوضحت أن نظم العمل عالية الأداء يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين ولكن بشكل غير مباشر فقط.

وفي نفس السياق، عكست نتائج اختبار الفرض الثالث، صحة الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على "توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة، حيث تبين وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (تصميم الوظيفة – الأمان الوظيفي - تقييم الأداء – القيادة التحويلية) عدا التدريب والتطوير والاتصالات فقد كان الأثر غير معنوي على الالتزام التنظيمي ككل وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Mahmood et al., 2017) في وجود أثر معنوي لتقييم الأداء على الالتزام التنظيمي بينما اختلفت معها فيما يخص التدريب حيث اشارت الدراسة على وجود أثر معنوي، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Raharto et al., 2018) في وجود أثر معنوي إيجابي لتصميم الوظيفة على الالتزام التنظيمي ككل، ومع دراسة (Lan and Chong et al., 2015) بوجود أثر إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، كما اتضح أن لجميع أبعاد لنظم العمل عالية الأداء (تقييم الأداء- التدريب والتطوير – الأمان الوظيفي – القيادة التحويلية) على التوالي أثر معنوي على الالتزام العاطفي، بينما تبين أن لتصميم الوظيفة والاتصالات أثر إيجابي غير معنوي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Young et al., 2010) في وجود أثر للأمان الوظيفي والقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، كما اشارت النتائج الى وجود أثر معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (الأمان الوظيفي- القيادة التحويلية – تقييم الأداء – التدريب والتطوير – الاتصالات) عدا تصميم الوظيفة على الالتزام الاستمراري، كما تبين أن لجميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء أثر معنوي إيجابي (تصميم الوظيفة – القيادة

التحويلية – التدريب والتطوير) على التوالي على الالتزام المعياري عدا (الأمان الوظيفي – الاتصالات – تقييم الأداء) فقد كان الأثر غير معنوي.

٢- توصيات الدراسة:

يمكن لإدارة البنك زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وذلك من خلال تطوير ممارساتها وسياساتها، الأمر الذي من شأنه توفير بيئة عمل إيجابية، تسهم في زيادة السلوكيات الإيجابية. بناء على ذلك يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك وذلك على النحو التالي:

- أثبتت النتائج أن لتصميم الوظيفة أثر معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي يجب على إدارة البنوك التجارية زيادة وعي العاملين لأهمية ممارسة تصميم الوظيفة، وذلك من خلال التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات الوظيفة وذلك عن طريق وضع وصف للوظائف وإجراءاتها ومتطلباتها ومتطلبات شاغلها، وذلك من أجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق أكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين ووظائفهم، بناء الهياكل الواضحة بما يحقق وضوح المهام والمسئوليات وخلق جو عمل سليم.
- أكدت النتائج على أن لتقييم الأداء أثر معنوي إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ولذلك يجب على إدارة البنوك زيادة إدراك العاملين بالبنوك لممارسة تقييم الأداء وعدالتها، وذلك من خلال إشراك العاملين في عملية تصميم معايير الأداء، وجمع وتحليل البيانات الخاصة بتقييم الأداء، وإطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء مع اعطاء الحق لهم في الاعتراض على تلك النتائج.
- وفي نفس السياق، أكدت الدراسة على أن للقيادة التحويلية دور هام في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لذلك يجب على إدارة البنك زيادة إدراك العاملين بأهمية القيادة التحويلية، وذلك من خلال تعزيز توجهات المستويات الإدارية

- المختلفة لتبني نمط القيادة التحويلية، وذلك بإخضاعهم لدورات تدريبية تعمل على تعزيز ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، والثقة بقدرات العاملين واستثمارها لتعزيز التحول الإيجابي داخل البنك.
- بالإضافة الي ذلك، أشارت النتائج الى أن للأمن الوظيفي دور هام في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لذلك يجب على إدارة البنك زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وذلك عن طريق توفير بعض السياسات مثل المراجعة الالكترونية - القائمة على معايير واضحة وموحدة لجميع العاملين - لقرارات الاستغناء عن العاملين، وقرارات الترقية أو النقل.
- في حين أثبتت النتائج أن لممارستي التدريب والتطوير والاتصالات أثر إيجابي لكن غير معنوي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، لذلك يجب على إدارة البنوك التجارية الاهتمام بزيادة وعي العاملين بأهمية برامج التدريب وذلك من خلال تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية - سواء كانت داخل البنك أو خارجه والتي يحتاجها العاملين لتعزيز مهارتهم وقدراتهم-، وتخصيص ميزانية كافية للتدريب، وتدريب العاملين بالمستشفى على كيفية تحديد احتياجاته التدريبية أو الجدارات الإدارية اللازمة لأداء وظيفته بشكل فعال، وبناء فرق العمل، والقيادة، وأسس الاتصال الفعال. كما يجب على إدارة البنك زيادة مستوى إدراك العاملين بالاتصالات من خلال إنشاء شبكة اتصالات واسعة داخل البنك تسهل مشاركة المعلومات بين العاملين وبين الوحدات الإدارية المختلفة، كما تسهل وصول العاملين إلى رؤساءهم وقياداتهم في المستويات المختلفة، وتدعم طرح الأسئلة، وتأخذ آراء العاملين في الاعتبار، وتشجع العاملين على بث آرائهم الشخصية بحرية، كما يمكن في هذا الاتجاه إنشاء وحدة مسئولة عن تلقي الشكاوى والاقتراحات، وكذلك المشكلات التي تواجه الموظفين، والتعامل مع ذلك بكل جدية من قبل القيادة.

- بالنسبة لنظم العمل عالية الأداء يتفق الباحثان مع العديد من الباحثين في أن نظم العمل عالية الأداء تلعب دوراً كبيراً في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين ومنها الالتزام التنظيمي. وفي هذا الإطار يقدم الباحثان دليل إجرائي لنظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالي:
- يمكن لإدارة البنوك محل الدراسة زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تفعيل استخدام نظم العمل عالية الأداء في جميع الإدارات.
 - تصميم استراتيجيات للبرامج التدريبية لتطوير العاملين لكي يكونوا أكثر جدوى، مع الأخذ بعين الاعتبار تصورات ورغبات العاملين، والعمل على تنويع واستخدام الأساليب الحديثة.
 - توفير بيئة عمل تتسم بنظام عادل في تقييم الأداء لقناعة العاملين بأن ما يحصلون عليه من مقابل يتناسب مع ما يتم بذله من جهد.
 - يجب على الإدارة أن تشجع العاملين على السلوكيات الإيجابية بين العاملين وإتاحة الفرصة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - تضمين السلوكيات التي تدل على الالتزام التنظيمي ضمن نماذج تقييم الأداء حيث يتم مكافأة العاملين ذوي السلوكيات البناءة.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على نوع / وقوة علاقة نظم العمل عالية الأداء بالالتزام التنظيمي، ونظراً لأن البحث في مجال متغيرات الدراسة كان وما زال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية أو الناحية العملية، وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي بدأت في هذا المجال، فقد أوضحت نتائج الدراسة بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسة في الفترة القادمة، وفي ضوء اطلاع الباحثان على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. يقترح الباحثان بعض الدراسات المستقبلية وذلك على النحو التالي:

- ١- أجريت هذه الدراسة على البنوك التجارية العامة بمحافظة كفر الشيخ، ويتوقع أن تطبقها على قطاعات أخرى يمكن أن يؤثر على متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، الأمر الذي يتطلب إعادة إجراء الدراسة على قطاعات خدمية أخرى مثل القطاع الصحي، قطاع الاتصالات، قطاع التعليم، والقطاعات الصناعية المختلفة مثل شركات الأدوية.
- ٢- دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتوازن بين الأسرة والعمل.
- ٣- الدور الوسيط لأداء العاملين في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والقدرة التنافسية.
- ٤- دراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على سلوكيات واتجاهات العاملين (المواطنة التنظيمية - الرضا الوظيفي - التهكم التنظيمي والتنمر في مكان العمل).
- ٥- توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة رعاية المرضى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أبو النصر، منال جمال عبد الفتاح (٢٠١٧)، "دور التمكين النفسي والتمائل التنظيمي في دعم الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بالقطاع العام بمصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- (٢) أبو شقر، روان خضر وجبران، على محمد (٢٠١٩)، "واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم"، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤٦، ص ص ٧١٣-٧٢٩.
- (٣) العنزي، ماجد معتق عايد والخفاجي، نعمة عباس خضير (٢٠١٤)، "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- (٤) بلفيقة، أبو بكر حداد أبو بكر والحوري، سليمان إبراهيم (٢٠١٢)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
- (٥) عبد السلام، رمضان محمود (٢٠٠٥)، "أثر محددات الدعم التنظيمي على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية"، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا) - مصر، ع ٢، ص ص ١-٧١.
- (٦) مرزوق، عبد العزيز على والبردان، محمد فوزي (٢٠١٨)، "دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة

الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة سوهاج، مج ٣٢، ع ٤، ص ص ١٣٨-١٧٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) A. Ingvaldsen, J. S. Johansen, T., & M. Aarlott, M. (2014). Emergent HPWS: why HRM may not be needed to build a high-performance work system. *Team Performance Management*, 20(7/8), 294-306.
- (2) Abid, A. M., Sarwar, A., Imran, K., Jabbar, A., & Hannan, A. (2013). Effect of job design on employee satisfaction (A study of fertilizer companies listed in Lahore Stock Exchange). *European Journal of Business and Management*, 5(19), 1-7.
- (3) Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519.
- (4) Akpan, C. P. (2013). Job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among university teachers in cross river state, Nigeria. *British Journal of Education*, 1(2), 82-93.
- (5) Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community

- health service workers: Test of a model. *Leadership in health services*, 24(3), 228-23.
- (6) Arefin, S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between high-performance work systems and organizational citizenship behavior. *European Scientific Journal*, 11(2).
- (7) Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- (8) Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- (9) Bartlett, K., & Kang, D. S. (2004). Training and Organizational Commitment among Nurses in New Zealand and United States Public Hospitals Experiencing Industry and Organizational Change. *.Online Submission*

- (10) Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- (11) Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- (12) Dude, D. J. (2012). Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice, the University of Iowa.
- (13) Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- (14) Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.
- (15) Fletcher, C. & Perry, E. (2001). Performance appraisal and feedback: a consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. N. Anderson D. S. Ones & H. K. Sinangil Handbook of industrial, work &

- organizational psychology - volume 1: Personnel psychology, 1. (2), 127-144.
- (16) Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2).
- (17) García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451-466.
- (18) Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- (19) Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845.
- (20) Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.

- (21) Karsmakers, M. (2017). The Relationship Between High Performance Work Systems as Perceived by Employees and Organizational Commitment A Literature Review.
- (22) 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.
- (23) Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- (24) Lan, X. M., & Chong, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 184-191.
- (25) Lee, H., Werner, S., & Kim, T. Y. (2016). High performance work systems and organization attraction: The moderating effects of vocational interests. *Employee Relations*, 38(5), 682-702.
- (26) Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (2014). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(0), 1076-1087.

- (27) Mahmood, A., Khurshid, M. K., & Ali, U. (2017). The Impact of High Performance Work System on Employees Attitude: The Mediating Role of Human Resource Flexibility. *Journal of Contemporary Management Sciences*, 2(1), 83-124.
- (28) Mao, N., Song, H., & Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.
- (29) 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.
- (30) Messner, W. (2017). The role of gender in building organizational commitment in India's services sourcing industry. *IIMB management review*, 29(3), 188-202.
- (31) Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- (32) Mihail, D. M., & V. Kloutsiniotis, P. (2016). Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach. *Personnel Review*, 45(6), 1176-1199.

- (33) Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organizational performance: an empirical study. *European journal of Training and development*, 39(3), 239-257.
- (34) Panahbehagh, M., & Shakib, M. H. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Employees' Attitude by Considering the Mediating Role of Psychological Empowerment (Case Study: Municipality of Karaj, Region 1). *Emerging Science Journal*, 1(4), 208-215.
- (35) Patel, P. C., & Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms—The effects of high–performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 205-235.
- (36) Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- (37) Prabasari, I. G. A. M., Martini, L. K. B., & Suardika, N. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees Pt. Pln (Persero) Distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 21014-21025.

- (38) Pruneda, G. (2015, August). Implementation of high-performance work practices in the Spanish private sector: Stronger or weaker during the economic downturn? In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. **Emerald Group Publishing Limited**. 3(2), 159-180.
- (39) Raharjo, K., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346-1367.
- (40) Rahman, S., Haski-Leventhal, D., & Pournader, M. (2016). The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social Responsibility Journal*, 12(2) , 228-246.
- (41) Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- (42) Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry:

- Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- (43) Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value - creating and cost - increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- (44) Shafazawana., Tharikh, S.M., Ying, C.Y., Saad,Z. M ., & Sukumaran, K. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611.
- (45) Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- (46) Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of asocial system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- (47) Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high - performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.

- (48) Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational leadership, high-performance work system consensus, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 0149206318817605.
- (49) Wei, F., Lee, J., & Kwan, H. K. (2016). Impact of active constructive leadership and passive corrective leadership on collective organizational commitment. *&Leadership Organization Development Journal*, 37(7), 822-842.
- (50) Wongleedee, K. (2020). The Impact of High-performance Work Systems on the Human Capital Performance in Pharmacy Sector in Thailand: Mediating Role of Employee's Commitment. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 205-213.
- (51) Young, S., Bartram, T., Stanton, P., & Leggat, S. G. (2010). High performance work systems and employee well-being: a two-stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health and Management Health Organization*, 24(2), 182-199.
- (52) Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.
- (53) Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of business ethics*, 120(3), 423-435.

**The effect of high-performance work performance on
organizational commitment: an applied study on commercial
banks in Kafr Elsheikh governorate**

Prepared by

Prof. Dr. Abdelaziz Ali Marzouk* **Asmaa Abdelmenam Albezawy****

Abstract:

The main research aim was to investigate the effect High Performance Work Systems (HPWS) on Organizational Commitment. Therefore, to achieve this goal three research hypotheses have been developed, and the study was applied to a sample of 242 from the employees of public commercial banks in Kafr Elsheikh, with a response rate 88%. Results show that there is a significant positive effect of the high-performance work systems on organizational commitment, a significant positive effect of some dimensions of high-performance work systems (job design- Employment Security- performance appraisal- transformational leadership) on organizational commitment. Finally, the results indicate a significant positive effect of some high performance work systems on all dimensions of organizational commitment except (job design- communications) on the affective commitment, in addition to job design on the continuance commitment, and Employment Security on the normative commitment where it was found that there is a non-significant positive impact.

Key Words: High Performance Work Systems - Organizational Commitment – Commercial Banks.

أ.د. عبد العزيز علي - أسماء عبد المنعم البزاوي

(*) أ.د. عبد العزيز علي مرزوق: حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة – جامعة المنوفية، أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، ومعار حالياً للعمل أستاذاً بالجامعة الإسلامية بالمدينة بالمملكة العربية السعودية. تتمثل اهتماماته البحثية في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

Email: Abdelazizmarzook@yahoo.com

(*) أسماء عبد المنعم البزاوي: باحثة ماجستير بكلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، تتمثل اهتماماتها البحثية في نظم العمل عالية الأداء، التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي.

asmaa.elbezawy@gmail.com