

بسم الله الرحمن الرحيم

أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط
العاملين بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط
بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية

د. عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تايب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية

لدول حوض النيل - جامعة الفيوم

أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية

د. عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال تاييب(*)

الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل، واختبار ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط هذه العلاقات، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) من العاملين في البنوك التجارية العامة بمحافظة القاهرة الكبرى.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لكل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على الدعم التنظيمي المدرك وكذلك علي ارتباط العاملين بالعمل. كما كشفت الدراسة عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك، وبين ارتباط العاملين بالعمل. وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي المتعلق بالعمل، وللدور الإضافي الموجه للعميل، وكذلك على ممارسة هؤلاء العاملين للسلوك الابتكاري للخدمة بالبنوك محل الدراسة.

الكلمات الأساسية (المفتاحية): ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء- الدعم الاشرافي المدرك- الدعم التنظيمي المدرك- الارتباط بالعمل.

(*) أستاذ مساعد إدارة الأعمال بمعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل - جامعة الفيوم.

The impact of High-performance Human Resources Practices and perceived Supervisory support on work engagement, The Mediating role of perceived organizational support: Applied on The Egyptian Commercial Banks

Abstract

The purpose of this study is to examine the impact of high-performance Human Resources practices and Perceived Supervisory Support on work engagement. The study also aims to investigate whether perceived organizational support mediate these relationships. The study sample include (400) employees, working in the Egyptian commercial banks.

The study revealed that high-performance human resources practices and perceived supervisory support has a positive effect on perceived organizational support, and work engagement. Also, The study revealed that the impact of high-performance Human Resources practices and Perceived Supervisory Support on work engagement mediated by perceived organizational support as A mediator variable. Moreover, results showed that work engagement has a positive effect on customer in-role performance, customer directed extra role performance, and employee service innovative behavior.

Key Words: High-performance Human Resources Practices – Perceived Supervisory Support – Perceived Organizational Support – Work Engagement.

أولاً - مقدمة:

يعتبر ارتباط العاملين بالعمل من العوامل الحيوية وعالية الأهمية الضرورية لنجاح المنظمات، حيث تحتاج منظمات الأعمال اليوم إلى أن يكون العاملين بها مرتبطين بعملهم مادياً، وذهنياً، ووجدانياً، وأن يكون لديهم الرغبة في عمل كل شيء يستطيعون القيام به، بما يجعلهم يساهمون أكثر في تحقيق أهداف منظماتهم ونجاحها (Goyal and Patwardhan, 2021; Park et al., 2017).

ولقد حظي موضوع الارتباط بالعمل باهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والممارسين في السنوات الأخيرة (Saks & Grumau, 2014; Saks, 2019; Lai et al., 2020; Mone & London, 2018; Safri, 2021)، إذ أنه موضوع هام للإدارة المسؤولة عن المنظمات عبر العالم، فهم يدركون أنه عنصر حيوي يؤثر على فعالية المنظمة، والابتكار بها، وكذلك على قدرتها التنافسية (Welch, 2011)، وهو عامل حيوي وضروري لنجاح المنظمات وبقيائها، حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن الارتباط بالعمل يؤدي إلى تحقيق إنتاجية عالية، ومستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويؤدي في النهاية إلى مستوى أعلى من الأداء (Bakker & Albrecht, 2018)، ومستوى أعلى من الالتزام التنظيمي مع تقليل نوايا ترك العمل (Sahni, 2021)، ومستوى أعلى من الرضا الوظيفي (Christian et al., 2011). كما يشير الباحثين الي أنه يساهم في تحقيق الربحية، وتحقيق مبيعات أعلى، ومستوى أعلى من رضا العملاء والاحتفاظ بالعاملين (Macey & Schneider, 2008).

هذا، وقد توصل الأكاديميين والممارسين إلى أن المنظمات تستطيع رفع مستوى ارتباط العاملين بها بعملهم، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال العاملين المرتبطين بعملهم (Macey & Schneider, 2008). وبذلك يجب أن يتم التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تقوية الارتباط بالعمل لتميتها وتحسين مستوى وجودها في المنظمات.

ومن العوامل المؤثرة على ارتباط العاملين بالعمل الممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية، ومنها ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، حيث توصل الباحثين من خلال دراساتهم التطبيقية إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لها على تحقيق ارتباط عالي للعاملين بعملهم (Akhtar and Pangil, 2018; Zhong et al., 2016; Gayal and Patwardhan, 2021).

هذا، فضلاً عن الدعم الاشرافي الذي يقدمه المديرون الذي وجد له تأثير ايجابي على ارتباط العاملين بعملهم (Saks, 2006)، و (Orambidez & Almeda, 2020). وكذلك وجد تأثير ايجابي للدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل (Saks, 2006 ; Rich et al., 2010; Zhong et al., 2016)، وبذلك فهي من العوامل التي تقوي ارتباط العاملين بعملهم.

ونتيجة لأهمية دراسة العوامل التي تقوي ارتباط العاملين بعملهم، يقوم الباحث بدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، ذلك لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات لتنمية وتحسين مستوى ارتباط العاملين بالعمل، بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية.

ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعرض الباحث فيما يلي لمفهوم المتغيرات محل الدراسة مع عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كل منها، والعلاقة بينها وذلك كالتالي:

١/٢ الارتباط بالعمل:

يعتبر ارتباط العاملين بالعمل من الموضوعات التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام الباحثين، كما أنه يحظى باهتمام المديرين في المنظمات عبر العالم، حيث انهم يدركون أن الارتباط بالعمل عامل حيوي، يؤثر على الفعالية التنظيمية، والابتكار، والقدرة التنافسية (welch, 2011).

ويعتبر (Kahn, 1990) من أوائل الباحثين الذين قدموا مفهوم الارتباط بالعمل، وهو يصف العاملين المرتبطين بعملهم بأنهم مرتبطين تماماً مادياً، وإدراكياً، ووجدانياً بأدوارهم في العمل. ويعرفه بأنه: "تسخير أعضاء المنظمة "العاملين" أنفسهم لأداء عملهم، ويظهر الأفراد العاملين أنفسهم جسدياً، وإدراكياً، ووجدانياً أثناء أداء الدور" (Saks, 2019).

وعرف (Albrecht,2010) ارتباط العامل بالعمل بأنه حالة سيكولوجية إيجابية مرتبطة بالعمل، تتصف بالقدرة والرغبة الحقيقية للمساهمة في نجاح المنظمة" (Welch, 2011).

ويعرفه (Schaufeli et al., 2002) بأنه: "الحالة الإيجابية النشطة المرتبطة بالعمل، التي تتصف بالحماسة، وتكريس الجهود، والانهماك". ويشير الحماس الي المستويات العالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، بينما يشير تكريس الجهود: إلى شعور الفرد في العمل بالتحدي، أما الانهماك فيشير إلى أن العامل يركز تماماً في عمله، وينهمك فيه (Schaufeli and Bakker, 2004).

ويعرف (Rich et al.,2010) الارتباط بالعمل بأنه: "استثمار الطاقات الوجدانية، والإدراكية، والمادية "الجسمانية" الخاصة بالأفراد في أداء المهمة". وبذلك يشير الارتباط بالعمل إلى رغبة العاملين في استثمار أنفسهم بالكامل، مادياً "جسمانياً"، وإدراكياً، ووجدانياً (Lu et al.,2016; He et al., 2021).

وعرفه (Maslach et al., 2001) بأنه: "الحالة التحفيزية الوجدانية الإيجابية التي تتملك العاملين أو الموظفين، والتي تتسم بارتفاع مستويات التقاني والحيوية" (Park et al., 2017).

وأشار (Rothbard,2001) إلى أن الارتباط بالعمل: "حالة سيكولوجية تتضمن مكونين هامين اعتقد أنهما ذو أهمية عالية لفعالية تشغيل المنظمة، هما: الانتباه، والانهماك". ويشير الانتباه إلى الوفرة الإدراكية والإدراك العالي، ومقدار الوقت الذي يقضيه الفرد حول الدور، بينما يشير الانهماك إلى شدة أو قوة تركيز الفرد في الدور الذي يؤديه (Jin and Mcdonald, 2017).

ومن منظور المديرين، يتحقق الارتباط بالعمل من خلال القدرة على الاستحواذ على عقول، وقلوب، ومشاعر، ونفوس العاملين معهم، لغرس الرغبة الحقيقية، نحو التميز والتفوق في العمل (Fleming and Asplud, 2007).

هذا، ومن المهم أن يدرك العاملين أن هناك مقابل سيتم الحصول عليه مقابل جهودهم المبذولة لأداء دورهم في العمل، وكذلك من المهم أن يدركوا أن جهودهم لن يترتب عليها عواقب سلبية في العمل،

وأن يتحقق لهم الأمان النفسي. فضلاً عن ذلك يجب أن يشعر العاملين بامتلاكهم الموارد المادية، والوجدانية، والسيكولوجية لاستثمار أنفسهم في أداء أدوارهم في العمل. ويلعب المديرون دوراً هاماً في تحقيق هذه المدركات لدى العاملين ليكونوا أكثر ارتباطاً بأدوارهم في العمل.

ويعتبر ارتباط العامل بالعمل ذو أهمية كبيرة للمنظمات، حيث وجد أنه يحقق لها العديد من النتائج الإيجابية. فقد وجد الباحثين علاقة إيجابية بين المستويات العالية من الارتباط بالعمل، وبين النتائج التنظيمية المرغوب فيها، مثل: الربحية العالية، والإنتاجية، ورضا العميل، ومعدل دوران العمالة المنخفض (Harter,2002)، وكذلك مع أداء المهمة والأداء الوظيفي (Hameduddin & Fenandez, 2019)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Rich et al.,2010)، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي (Christian et al., 2011; Ahmed et al., 2015).

وتوجد العديد من الدراسات التي ركزت على مسببات ارتباط العاملين بالعمل، منها دراسة (Saks, 2019) التي توصلت إلى أن خصائص الوظيفة والدعم التنظيمي المدرك من مسببات الارتباط بالعمل، ووجدت هذه الدراسة أن الارتباط بالعمل له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتوسط العلاقة بين المسببات والنتائج. وتوصلت دراسة (عطيه، ٢٠١٩) الي وجود تأثير ايجابي للهبة التنظيمية المدركة، وشعور العاملين بالفخر بالعضوية في المنظمة علي ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل.

وأسفرت دراسة (Rich et al., 2010) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل، كما وجد (Byrne et al., 2016; Saks, 2006) أن كل من الدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك يرتبطان ايجابياً بارتباط العاملين بالعمل. وكذلك توصل (Zhong et al., 2016) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي الي زيادة مستوي ارتباط العاملين بالعمل، كما وجد تأثير ايجابي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الارتباط بالعمل، وأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط هذه العلاقة.

وفي دراسة حديثة طبقت في مجال البنوك في الصين، وجد أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير كبير على الارتباط بالعمل (Cooke et al., 2019). ووجد (العولقي والنظاري، ٢٠١٨) في دراستهم تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في: ظروف العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وأسلوب الرئيس في الاشراف علي ارتباط العاملين بعملهم.

وتوصلت دراسة (Sahni, 2021) إلى أن ارتباط العاملين بالعمل متغير وسيط بين كل من خصائص الوظيفة، والرضا الوظيفي، وبين الالتزام التنظيمي. وأسفرت دراسة (Biswass and Bhatngar, 2013) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم التنظيمي المدرك، وتوافق الفرد مع المنظمة على ارتباط العاملين بالعمل.

٢/٢ العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء وارتباط العاملين بالعمل:

لقد لقي موضوع الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً في العقدين الأخيرين (Jiang & Liu, 2015; Hoy et al., 2017)، من هذه الممارسات ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء

High-performance Human Resources Practices، وتشمل: الاختيار والتوظيف، والتدريب، والأمان الوظيفي، ووصف الوظيفة، وتقييم أداء العاملين الموجه بالنتائج والمكافآت والتحفيز، والمشاركة (Sun et al., 2007).

ويمكن تعريف ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، بأنها: "مجموعة مترابطة ومتماسكة، وبينها علاقة تبادلية من ممارسات الموارد البشرية الداعمة التي تستهدف السعي لبناء مهارات العاملين، ولزيادة دافعيتهم، وإعداد الخطط والبرامج التي يسهمون من خلالها بجهودهم" (Kehoe and wright, 2013;) (Patel et al., 2013).

كما تعرف ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بانها: "مجموعة أو سلسلة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة، لكنها مترابطة ومتداخلة فيما بينها تصمم لتحسين معرفة، ودافعية، ومرونة العاملين" (Sun et al., 2007; Hei et al., 2020).

ويعتقد الباحثين بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في المنظمة تعمل على تدعيم وتحسين دافعية العاملين، وأدائهم، وبالتبعية يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Den-Hartog, 2013; Tabiu, 2019).

هذا، وقد أصبح استخدام نظم إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مفضل ومرغوب من الباحثين والمديرين في المنظمات، حيث تشير نتائج البحوث إلى وجود تأثيرات إيجابية لها على أداء المنظمة بشكل منتظم (Lu et al., 2015)، وفي دراسة (Zhang and Li, 2008) تم اثبات التأثيرات الإيجابية لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على أداء المنشأة، ووجد (Armstrong et al., 2008) أن هذه الممارسات إذا لازمها إدارة متميزة ستؤدي إلى تحقيق إنتاجية عمل عالية. كما تشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير إيجابي على الفرد والمنظمة. ووجد (منطاش ومناع، ٢٠١٧) أن نظم العمل عالية الاداء متمثلة في الممارسات التي تدعم المهارات والدوافع والتمكين تؤثر ايجابيا على المشاركة بالمعرفة، وأن رأس المال المعرفي يقوي هذه العلاقة الايجابية بالتطبيق على البنوك.

وتوصل (أبوزيد، ٢٠٢١) الي أن ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية متمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب الشامل وتقييم الاداء ونظم الاجور والمكافآت والمشاركة تؤثر ايجابيا على البراعة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية الداعمة، وكذلك وجد تأثير غير مباشر لهذه الممارسات علي الاداء الابتكاري.

كما توصلت دراسة (Wei,2015) إلى وجود ارتباط ايجابي بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ورأس المال الإنساني لدى العامل، وكشفت دراسة (Sun et al., 2007) عن وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين هذه الممارسات وبين سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة بالخدمة، ووجد أن هذه السلوكيات وسيطة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي. وأسفرت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨) عن وجود تأثير ايجابي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء علي ابداع العاملين في وجود رشاقة قوة العمل كمتغير وسيط.

أما عن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، من هذه الدراسات دراسة (He et al., 2021) التي

توصلت إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل، ووجد أن ارتباط العاملين بالعمل يمكن تقيوته من خلال جودة العلاقة التبادلية بين المدير

وفي الدراسة الحديثة التي أجريت في الصين بالتطبيق على قطاع البنوك السابق الإشارة إليها وجد أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير كبير على ارتباط العاملين بالعمل، وبذلك يمكن استخدامها من خلال المديرين لتحسين مستويات ارتباط العاملين بعملهم (Cooke et al., 2019). كما وجدت دراسة (Johansen & Sowa, 2019) تأثير مباشر لممارسات الموارد البشرية على ارتباط العاملين بالعمل (Sahni, 2021). وتتفق معها دراسة (Saengon et al., 2020).

ويمكن توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل من خلال توضيح دور كل بعد منها، فالتدريب وتطوير العاملين، واستثمار المنظمة لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم يمكن العاملين من الأداء الأفضل لإنجاز أهداف المنظمة، ويوجد ارتباط إيجابي بين التدريب والصحة السيكولوجية للعاملين ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الارتباط بالعمل (Gruman and Saks, 2011) وعندما يدرك العاملون بأن منظماتهم تستثمر في تطويرهم يظهرون مستوى أعلى من الارتباط بأدوارهم في العمل (Aktar & Pang, 2018) حيث يتم زيادة مستوى مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم ويمكنهم ذلك من إدارة وظائفهم جيدا وأداء كل واجباتها (Saengon et al., 2020).

بالإضافة إلى ذلك عندما يحصل العاملين على المكافآت التي تستند على الأداء سيكونوا أكثر ارتباطا بالعمل، حيث وجد (Karatepe, 2013) أنها تدفع العاملين لتقديم خدمات عالية الجودة، ويؤدي قلتها إلى بيئة عمل غير مريحة، ومن الممكن أن يؤدي إلى تقليل جهود العمل المقدمة منهم حيث وجد الباحثين أن هذا البعد يؤثر على ارتباط العاملين بعملهم (Choi et al., 2013; Saengon et al., 2020; Aktar et al., 2018; Suan and Nasuridin, 2014).

وبالنسبة لمشاركة العاملين وهي المدى الذي يحصل عنده العامل على الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد وجدت الدراسات تأثير إيجابي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل (Cocke et al., 2016; Aktar and Peng, 2018). وأوصى الباحثين بأنه يجب الاهتمام بهذا البعد لأنه يجعل العاملين متفهمين لتوجه المنظمة، وذلك عالي الأهمية لإنجاز أهدافها. ويخدم هذا البعد في بناء الإحساس بالانتماء بين الإدارة والعاملين، وبناء الاتجاهات الإيجابية الأمر الذي يمكن أن يساعد في تكوين بيئة عمل صحية من خلال تقليل ضغوط العمل بما يؤثر إيجابيا على الارتباط بالعمل، وكذلك الحال بالنسبة لوجود وصف وظيفي واضح للعاملين.

أما بالنسبة للأمان الوظيفي والذي يشير إلى المدى الذي يتوقع عنده العامل الاستمرار في وظيفته في المنظمة. وهو عامل دافع ومحفز للعاملين ويزيد من إنتاجيتهم. والمستوى المنخفض منه يستتبعه سلوكيات سيئة وإنتاجية منخفضة. وبالنسبة للاتصال، يميل العاملون إلى أن يكونوا أكثر ارتباطا بالعمل عندما يعرفون ماذا يحدث حول المنظمة وبها، ويتم ذلك من خلال تزويد العاملين وامدادهم بالمعلومات اللازمة من داخل وخارج المنظمة عبر قنوات ونظام اتصال فعال، وذلك يجعل العاملين أكثر ارتباطا بالعمل (Saengon et al., 2020).

وبذلك توجد علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل.

٣/٢ الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وارتباط العاملين بالعمل:

يعتبر موضوع الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات عالية الأهمية والتي حظيت بالاهتمام في البحوث، ويتحدد بمدركات العاملين العامة عن كيفية تدعيم المنظمة ككل للعاملين بها من خلال تمييز وتقدير مساهماتهم، ومجهوداتهم والاهتمام برفاهيتهم. حيث يكون العاملون بالمنظمات معتقدات عامة تتعلق بالمدى الذي تقيم عنده المنظمة مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم (Rhoads and Eiseberger, 2002)، هذه المعتقدات تمثل مدركات العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم (Harris and Kacmer, 2018).

واستناداً على نظرية التبادل الاجتماعي ومعيار المنفعة المتبادلة اللتين تفترضان أن الموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك ويشعرون بانهم مدينون للمنظمة، ستتولد لديهم الرغبة في مبادلة هذا الدعم باتجاهات وسلوكيات ايجابية للمنظمة (Eisenberger, 1986) (رشيد، ٢٠٠٤).

ويرتبط الدعم التنظيمي المدرك بتحقيق الكثير من النتائج الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي المرتفع، ويرتبط عكسياً بالإجهاد في العمل، والانحراف في العمل (Rhoads and Eisenberger, 2009; Riggle et al., 2002). ووجدت دراسة (قداح واخرين، ٢٠٢١) أن الدعم التنظيمي المدرك يؤدي الي زيادة مستوى رأس المال السيكولوجي لدي العاملين و بالتبعية زيادة مستوى ارتباطهم بالعمل. حيث تشير الدراسات الي وجود تأثير ايجابي لأبعاد رأس المال السيكولوجي في مستوى الارتباط بالعمل (joo et al., 2016) و (زينة وفياض، ٢٠١٩). وتوصلت دراسة (رشيد، ٢٠٠٤) أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ايجابيا بالولاء التنظيمي (العاطفي والمعياري)، وتتفق مع هذه النتيجة نتائج دراسة (الصباغ، ٢٠٠٩). ووجد (الكعبي، ٢٠١٧) أن الدعم التنظيمي المدرك يقلل التهمك التنظيمي .

ومن الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على الدعم التنظيمي المدرك دراسة (عواد، ٢٠٠٧) التي وجدت تأثير ايجابي للدعم الاشرافي ودعم زملاء العمل والاستقلالية على الدعم التنظيمي المدرك الذي وجد له تأثير ايجابي على سلوكيات الدور الإضافي، والحاجة للاندماج والحاجة للتقدير .

ولتوضيح الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسات (HR) عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل، يجب أن نوضح أولاً تأثير هذه الممارسات على الدعم التنظيمي المدرك، حيث تشير الدلالات التطبيقية إلى أن ممارسات (HR) عالية الأداء تعمل على زيادة مدركات العاملين بأن المنظمة تستهدف بناء وتكوين علاقات تبادلية طويلة الأجل معهم، وتستثمر فيهم وتقدم لهم الدعم، حيث تعمل ممارسات (HR) عالية الأداء على تحقيق مدركات العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم من المنظمة. فمن خلال الحوافز والمكافآت والتميز والتقدير، والتدريب والاستثمار في العاملين يتكون لدى العاملين معتقدات عن اهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقييم وتقدير مجهوداتهم (Allen et al., 2003; Sun et al., 2007). كما أن ممارسات (HR) عالية الأداء مثل الاختيار الدقيق والتدريب الشامل وتنمية المهارات والمسارات المهنية الشاملة والأمان الوظيفي، ونظم المكافآت تعكس الاستثمارات المختلفة الموجهة من المنظمة نحو العاملين بشكل مقصود ومنظم، مما يجعلهم يدركون الدعم التنظيمي المقدم لهم، وهذه المبادلة تدفع وتحفز العاملين للمبادلة من خلال الانخراط في السلوكيات المرتبطة بالعمل أي

الارتباط بالعمل (Gould Williams, 2007). وبذلك فإن ممارسات (HR) عالية الأداء تعزز وتدعم ارتباط العاملين بالعمل، وأكد ذلك (Tabiu, 2019) الذي وجد أن ممارسات (HR) عالية الأداء المتمثلة في الاختيار والتعيين، وتوفير فرص التدريب والتطوير، ووجود نظم فعالة للاتصال ونقل وتوصيل المعلومات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي والتعويض العادل، والإدارة المهنية ترتبط إيجابياً بالدعم التنظيمي المدرك. كما توصل (Zhong et al., 2016) إلى أن ممارسات الموارد البشرية (HR) عالية الأداء تؤثر إيجابياً على ارتباط العاملين بعملهم.

وبذلك يوجد تأثير إيجابي لممارسات (HR) عالية الأداء على الارتباط بالعمل.

أما عن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والارتباط بالعمل، فقد أكد العديد من الباحثين على دور وأهمية الدعم التنظيمي المدرك في بناء وتدعيم الارتباط بالعمل (Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006; Rich et al., 2010; Zhong et al., 2016)، حيث أن وجود مستويات عالية من الدعم التنظيمي المقدم للعاملين يجعلهم يستخدمون قدراتهم دون تهديد لتقدير ذاتهم واحترامهم ووضعهم المهني (Biswes and Bhatnagar, 2013) وعندما يشعر العاملون بالأمان النفسي يجدون معنى واحساس أفضل لعملهم. فضلاً عن ذلك نجد أن ادراك العاملين بأن المنظمة تستثمر فيهم وتدعمهم، يغير لديهم الاعتقاد بأنهم يملكون المخزون الطبيعي والمادي والادراكي والوجداني الضروري لإنجاز مسؤولياتهم المرتبطة بأدوارهم، والانسجام مع كل جوانب وظروف عملهم (Saks, 2006)، وبالتالي يشعر العاملون بالحماس لكونهم أعضاء بالمنظمة ويصبحون أكثر التزاماً وارتباطاً بوظائفهم. كما أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من قدرة العاملين على تطوير طرق وأساليب جديدة للتوافق والتكيف مع الظروف والمقتضيات وبذلك يوجد تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل.

أما عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين ممارسات (HR) عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل. فقد وجد (Zhong et al., 2016) هذا الدور الوسيط. كما توصلت البحوث إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يشرح ويفسر العملية التي من خلالها تؤثر ممارسات (HR) على نتائج العمل، ويفيد الأداء والارتباط بالعمل وسلوكيات العاملين الموجهة بالعمل والتي تعتبر نتائج لممارسات (HR) عالية الأداء في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط (Gavino et al., 2018)، كما وجد (Sawalued Mekhan, 2020) أن الدعم التنظيمي المدرك متغير وسيط بتوسط العلاقة بين ممارسات (HR) والارتباط بالعمل.

ويمكن توضيح هذه الوساطة من خلال أنه عندما يشعر العاملون أن المنظمة تهتم برضايتهم وتقيم مساهماتهم وتقدرها كنتيجة لممارسات (HR) عالية الأداء التي تطبقها المنظمة والتي تفيد العاملين يصبح هؤلاء العاملين مرتبطين بعملهم.

وبذلك وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة المتاحة ومنها دراسة (Allen et al., 2003)، و (Zhong et al., 2016) فإن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين ممارسات (HR) عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل.

٤/٢ العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك وارتباط العاملين بالعمل:

يشير الدعم الاشرافي المدرك إلى المدى الذي يدرك عنده العاملين أن مدراءهم المباشرين الذين يعملون كوكلاء للمنظمة يقيمون ويقدرون مجهوداتهم ومساهماتهم ويقدمون لهم المساعدة ويهتمون برفاهيتهم (Eisenberger et al., 2002).

ويعتبر الدعم الاشرافي المدرك Perceived Supervisory Support مؤشر لجودة العلاقات بين العاملين والمدراء المباشرين، ويتحدد بوضوح من مقدار الاهتمام والرعاية التي يقدمها المدراء والمشرفون للعاملين معهم، وبقدر ما يشعر العاملون معهم بقيمتهم وتقديرهم لهم، فضلاً عن الاهتمام المدرك من قبل العاملين بما يقدمه المدراء لرفاهية العاملين معهم (Eisenberger et al., 2002; Burns, 2016).

ويتضمن الدعم الاشرافي الذي يقدمه المدراء لمرؤوسيهام الامداد بالمهام التي تعطي الفرصة لتنمية وتطوير قدراتهم واكتسابهم للمهارات الجديدة، وكذلك دعم وتأييد المرؤوسين في محاولات الحصول على تدريب إضافي أو تعليم إضافي يثرى ويضيف لخبراتهم المهنية، وتوفير الوقت للتعلم لتحقيق الأهداف المهنية للمرؤوسين وتطلعاتهم مما يؤدي إلى مساعدتهم على المبادرة والتطوير (K.Ovgu, 2012).

هذا، ويحقق الدعم الاشرافي المدرك العديد من النتائج الإيجابية للعاملين وللمنظمة. ومن الدراسات التي تناولت النتائج المترتبة عليه دراسة (Orgambidez & Almeda, 2020) التي توصلت إلى أن الدعم الاشرافي يؤثر إيجابياً وجوهرياً على الدعم التنظيمي الوجداني، وكذلك على ارتباط العاملين بالعمل في بعدي الحماس والانهماك. وتوصلت دراسة (Ogntora et al., 2016) الي وجود ارتباط إيجابي بين الدعم الاشرافي وأداء العاملين، كما توصلت دراسة (Afzal et al., 2019) الي وجود تأثير له على أداء المهمة من خلال الكفاءة الذاتية.

هذا وتوصلت دراسة (عبدالعليم، ٢٠١٦) الي أن الدعم الاشرافي المقدم من المديرين يؤدي الي زيادة ادراك المرؤوسين للدعم التنظيمي بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بالسعودية وأن كلا النوعين من الدعم يؤدي الي زيادة التزامهم نحو الجامعة ويقلل من رغبتهم في ترك العمل. كما وجدت الدراسة أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي وبين كل من الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.

وأسفرت دراسة (Rola shami-Maleb, 2021) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم الاشرافي المدرك والكفاءة الذاتية في تقليل مستوى الاحتراق الوظيفي والنية في ترك العمل. ووجدت دراسة (Kuvaas & Kuvaas, 2010) أن الدعم الاشرافي المدرك يؤثر ايجابياً على الالتزام المعياري للعاملين وعكسياً على النية في ترك العمل من خلال الوساطة الجزئية للاستثمار المدرك في تطوير العامل.

ومن الدراسات التي ركزت على العوامل المؤثرة على الدعم الاشرافي المدرك ومسبباته، دراسة (Evakries and Peter leiskink, 2014) التي توصلت إلى أن قدرة المدير على تقديم الدعم والحرية في العمل تؤثر في مستوى الدعم الاشرافي المقدم من هؤلاء المديرين، ووجد أن رغبة هؤلاء المديرين في تقديم الدعم للعاملين التابعين لهم متغير بسيط.

أما عن العلاقة بين الدعم الاشرافي وارتباط العاملين بالعمل فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للدعم الاشرافي على الارتباط بالعمل، من هذه الدراسات دراسة (Saks, 2006) التي

توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لكل من الدعم الاشرافي والدعم التنظيمي على الارتباط بالعمل، ودراسة (Orambidez & Alemde, 2020) التي وجدت تأثير إيجابي للدعم الاشرافي على ارتباط العاملين بالعمل.

وأشار (Holland et al., 2017) إلى أن مدركات العاملين للدعم أحد العوامل الأكثر أهمية التي تسهم في الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالعاملين ومنها الارتباط والاندماج بالعمل (Shusha, 2013). كما أوضح (Eisenberger et al., 2001) أن المدير أو المشرف كصوت معبر عن الإدارة أحد المحركات والقوى الدافعة لارتباط العاملين بعملهم. فالمديرون مقدمين للدعم بقوة لتحقيق ارتباط العاملين بالعمل. وانخفاض مستوى الدعم الاشرافي من المدير وغيابه من الممكن أن يؤدي إلى ترك العاملين للعمل. وقد أفادت نتائج البحوث بأن العاملين الذين يتلقون تغذية مرتدة إيجابية من مدراءهم ومشرفيهم أكثر ارتباطاً بعملهم (Otken and Erbens, 2010).

هذا، بالإضافة إلى أن المدراء الذين يوفران بيئة داعمة يكون تابعيهم أكثر رضا (Jose & Mampilly, 2015)، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي من المتوقع أن يبادل العاملين ذلك في المستقبل ويصبحون أكثر ارتباطاً بعملهم حيث أن العاملين ينظرون إلى الدعم المقدم من مدراءهم علي أنه يمثل علاقة تبادلية هامة تتطلب منهم تقديم المزيد من الجهد والولاء للمديرين والمنظمة كاستجابة للدعم المقدم من هؤلاء المدراء.

وبذلك توجد علاقة إيجابية قوية بين الدعم الاشرافي المدرك من قبل العاملين وارتباطهم بالعمل.

٥/٢ الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين الدعم الاشرافي المدرك وارتباط العاملين بالعمل:

أوضحت العديد من البحوث أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك والعديد من النتائج التنظيمية، من هذه الدراسات دراسة (Eisenberger et al., 2002) التي توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط تماماً العلاقة العكسية بين الدعم الاشرافي المدرك ومعدل دوران العمل، وكذلك دراسة (Rhoades & Eisenberger, 2002) التي أثبتت وساطته بين الدعم الاشرافي وبعض النتائج التنظيمية. ودراسة (عبدالعليم، ٢٠١٦) التي وجدت أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي وبين كل من الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.

ودراسة (Laplum et al., 2009) التي كشفت عن وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك والالتزام الوجداني (Yang et al., 2018)، ودراسة (Jin and Mcdonald, 2016) التي توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك متغير وسيط بين الدعم الاشرافي المدرك وارتباط العاملين بالعمل، وتوصلت إلى نفس النتيجة دراسة (Ogbonnaya and Babalola, 2020).

ولتوضيح هذه العلاقة يجب التعرف أولاً على العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك والدعم التنظيمي المدرك، وقد اختبرت العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين الدعم الاشرافي المدرك والدعم التنظيمي المدرك، ومن الدراسات التي كشفت عن أن الدعم الاشرافي المدرك مسبب للدعم التنظيمي المدرك دراسة (Allen et al., 2003) ودراسة (Dawley et al., 2008) و (Pazy and Ganzach, 2009).

بالإضافة إلى الدراسات المذكورة. ويمكن التذليل على ذلك من خلال أن الدعم الاشرافي المقدم من المدير لتابعيه ينشأ من الاتصال اليومي الذي يتم بينهم، ونظراً لأنهم يعملون كوكلاء للمنظمة، ولأنهم مسئولين عن توجيه وتقييم مرؤوسيهم وبالتبعية تقديم الدعم والمساعدة لهم، بالإضافة إلى أنهم يدركون من قبل المرؤوسين بأنهم الامتداد الشخصي للمنظمة، فإنهم يمثلون الرابطة التنظيمية اللصيقة بالعامل، كما أنهم ينقلون رسمياً نوايا ومقاصد المنظمة نحو مرؤوسيهم إليهم، فإنه يمكن القول بأنه يؤدي الي زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك (Laplam, 2009; Saks, 2006 ; Campell et a l., 2013).

بالإضافة إلى ذلك نجد أن العاملين يترجمون ويفسرون الأنشطة والأعمال الإدارية الداعمة كمؤشر للتوجه الخير للمنظمة نحو العاملين بها، وهي من العوامل الحيوية والأساسية التي تحقق المشاعر الإيجابية للعاملين نحو المنظمة، هذه المشاعر تدعم ميل العاملين لشخصنة للمنظمة وينسبون لها الخصائص الإنسانية لدى وكلائها الممثلين لها وهم المديرين (Kurtessis et al., 2017).

وإذا أدرك العاملين مدراءهم المباشرين مقدمين الدعم لهم، ومهتمين بهم، سيفكرون إيجابياً نحو المنظمة ككل ويستجيبون بشكل إيجابي والعكس صحيح إذا كانت التصرفات والأنشطة الإدارية غير مناسبة للعاملين سينتج عنها مدركات سلبية حول الدعم التنظيمي.

وفي دراستهم أوضح (Campil et al., 2013) أن مدركات العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم تعتمد بشكل كبير على العلاقات الاشرافية الداعمة، هذه العلاقات والتفاعلات الإيجابية مع المديرين تقوي الروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى المدركات العامة بأن بيئة العمل تعمل على تحقيق النمو الشخصي. في مثل هذه البيئة يشعر العاملون بأمان أكثر وثقة أعلى، ويكونوا مطمئنين على مصالحتهم مع المنظمة. وبذلك، توجد علاقة إيجابية بين الدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك.

أما عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، فقد كشفت العديد من الدراسات أن الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي والنتائج المرتبطة بالعامل مثل: الرضا الوظيفي (Ng. et al., 2008)، والالتزام الوجداني (Rhoades et al., 2001)، ومعدل دوران العمل (Eisenberger et al., 2001).

وتدلل هذه النتائج على أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك، والارتباط بالعمل، ذلك لأن ارتباط العاملين بالعمل وجد أنه يؤثر تأثيراً مباشراً على اتجاهات العمل الخاصة بالعامل مثل الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل (Choi, 2013; Karatepe, 2013; Klassen) (Eisenberger & Stinglhuber, 2011) طرق من خلالها يمكن أن يزيد الدعم التنظيمي الذي يدركه العاملين من الارتباط بالعمل والتوجه الإيجابي نحو العمل والمنظمة، منها: الاهتمام بالمهمة والامداد بالموارد المطلوبة لتنفيذ العمل وزيادة الكفاءة الذاتية والاستخدام الكبير للمهارات عالية المستوى، وزيادة العوائد والمكافآت المقدمة للأداء المرتفع، والاحترام والتقدير والتميز للعاملين، وقد توصلت بعض الدراسات الي وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على الارتباط بالعمل منها دراسة (Gillet et al., 2013)، وكذلك دراسة (Kinnunen et al., 2008) ودراسة (Zhong et al., 2016)، ودراسة (Rich et al., 2010).

وبذلك: "توجد علاقة إيجابية بين الدعم الاشرافي المدرك وارتباط العاملين بالعمل، ويتوسط هذه العلاقة الدعم التنظيمي المدرك".

٦/٢ العلاقة بين الارتباط بالعمل وأداء العامل وممارسته للسلوك الابتكاري للخدمة:

١/٦/٢ العلاقة بين الارتباط بالعمل وأداء العامل للدور الرسمي وللدور الاضافي الموجه بالخدمة:

يتعلق أداء الدور الرسمي المرتبط بالعمل في بيئة مكان خدمة العميل بأبعاد مخرجات تتعلق بالاتصالات مع العميل، ومعالجات طلبات العميل، واستكمال الأعمال الكتابية في الوقت المناسب وجودة العلاقة مع العملاء أثناء الاتصال بهم (Netemeyer & Maxan, 2013)، وأشار (Puffer, 1987) إلى أن الدور الرسمي المرتبط بسلوك الخدمة للعميل يشير إلى السلوك المتوقع من العاملين الذي يمكن أن يستمد من المعايير المهنية في مكان العمل، أو من الالتزامات المحددة في المستندات التنظيمية ووصف الوظيفة (Tsaur and Lin, 2004).

أما الدور الإضافي الموجه للعميل، فيشير إلى مساعدة العملاء فيما يتجاوز متطلبات العمل في الدور الرسمي عند خدمة العملاء، والعمل على علاج الشكاوى وحل المشكلات. وحدد (Bettencourt et al., 2001) اثنان من سلوكيات الدور الإضافي الموجه للعميل، هما: المشاركة وتقديم الخدمة للعميل، وتتعلق المشاركة بالأخذ بالمبادرة لتحسين الخدمة عند الاتصال بالعملاء. أما تقديم الخدمة للعميل فهي تعكس الجهود الواعية للاستجابة الفعالة للعميل، والقضاء على الشكاوى (Netemeyer and Maxhan, 2013). ويمكن القول بأنه يشير إلى السلوك الطوعي الخاص باتصال العاملين المباشر لخدمة العملاء، والذي يمتد إلى ما وراء متطلبات الدور الرسمي المرتبط بالعملاء، ويتضمن سلوكيات مساعدة موجهة للعملاء، والتعامل الودي مع العملاء، ونقل المعلومات بين العملاء والمنظمة.

وتوجد العديد من الدراسات التي أكدت التأثير الإيجابي لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي والدور الإضافي، حيث أسفرت دراسة (Karatepe et al., 2019) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للارتباط بالعمل على أداء العاملين للدور الرسمي، وأدائهم للدور الإضافي. وتوصلت دراسة (Talebzadeh and Karatepe, 2020) التي طبقت في مجال الخدمات على شركات الطيران، إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للارتباط بالعمل على أداء الدور الرسمي والدور الإضافي. كما وجدت هذه الدراسة تأثير إيجابي وجوهري للدعم الاشرافي المدرك على جميع هذه المتغيرات.

وفي دراسة (Gupta and Sharma, 2018) المطبقة في الخدمات تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أداء الدور الإضافي، ووجد (Yavas et al., 2013) في دراستهم أن الارتباط بالعمل يرتبط إيجابيا بأداء الدور الرسمي والدور الإضافي.

وكشفت دراسة (Rou et al., 2018) عن وجود تأثير إيجابي مباشر للمكافآت والتميز التي يتلقاها العاملين، على ارتباطهم بالعمل، وكذلك وجود تأثير مباشر للارتباط بالعمل على أداء الدور الرسمي، والدور الإضافي، ووجد الارتباط بالعمل متغير وسيط.

وبذلك نجد أن الارتباط بالعمل يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين للدور الرسمي والدور الإضافي، وعلى ذلك "يوجد تأثير إيجابي لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي والدور الإضافي".

٢/٦/٢ العلاقة بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري للخدمة:

يمكن تعريف السلوك الابتكاري بأنه: "نشاط مقصود يقوم به العامل بالمنظمة لإيجاد، وتكوين، واقتراح، وتنفيذ أفكار جديدة لتحسين، وتدعيم الأداء الخاص بالفرد العامل أو القسم أو المنظمة" (West & Farr, 1989). ولا يشمل فقط تقديم وتوليد الأفكار، ولكن يشمل كذلك تطبيقها وممارستها عملياً، وهذا السلوك مصدر هام لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وتدلل الدراسات السابقة على أن ارتباط العاملين بالعمل من الممكن أن يكون عامل اتجاهي يعزز ويدعم سلوكيات الابتكار بالمنظمة. فقد كشفت دراسة (Jung and Youn, 2018) عن أن العاملين ذوي المستوى المرتفع من الارتباط بالعمل يكونوا أكثر إمكانية وقدرة على ممارسة سلوكيات الابتكار، وأوضحت هذه الدراسة أنه عندما يستطيع العاملون بالخطوط الأمامية في الفنادق القضاء على الصراعات فإن مستوى ارتباطهم بالعمل سيكون أعلى، وعندئذٍ تظهر سلوكيات الابتكار لديهم.

وفي دراسة (Garg and Dhar, 2017) التي طبقت على البنوك تم التوصل إلى وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين ارتباط العاملين بالعمل والسلوك الابتكاري للخدمة، كما أسفرت الدراسة عن أن الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية (LMX) والسلوك الابتكاري للخدمة .

وتوصل (Aryee et al., 2012) إلى أن الارتباط بالعمل يلعب دوراً هاماً وجوهرياً في زيادة مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات الابتكار. كما أشارت دراسة (Park et al., 2014) ودراسة (Roa, 2016) إلى أن السلوك الابتكاري للعاملين من الممكن أن يزيد في بيئة العمل عندما يكون العاملون أكثر ارتباطاً بعملهم. وأوضح (Kim and Park, 2017) أن الارتباط بالعمل مكون حيوي للبناء في المنظمة ويحسن مستوى ممارسة العاملين لسلوك الابتكار.

وبذلك، فإن الارتباط بالعمل من الممكن أن يزيد من الدافعية وإمكانية ممارسة سلوكيات الابتكار في بيئة العمل. من هذا المنطلق يمكن القول بأنه: "توجد علاقة إيجابية بين ارتباط العاملين بالعمل، وممارستهم لسلوكيات الابتكار".

ثالثاً - مشكلة البحث:

تدور مشكلة البحث حول مدى وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الإشرافي المدرك، وبين ارتباط العاملين بالعمل، في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. وكذلك اظهر متغيرات الأداء كنتائج للارتباط بالعمل. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتبين وجود فجوة بحثية لم يتم تغطيتها بالشكل المطلوب، حيث تشير الدراسات السابقة إلى قلة الدراسات المصرية والعربية التي تناولت بحث ودراسة هذه العلاقات.

ونظراً لأن قطاع البنوك يعتبر من المجالات الأكثر اعتماداً على الموارد البشرية، ولأن البنوك موجهة بالخدمة، فإن أداء البنوك لا يعتمد فقط على وفرة وإتاحة الموارد المادية، ولكنه يعتمد كذلك على كفاءة وقدرات العاملين بها. وتعتمد البنوك على النتائج التي يحققها العاملون لتحقيق أدائها وأهدافها بأعلى مستوى ممكن. وبذلك فمن المهم أن يتم الاهتمام بدراسة ارتباط العاملين بعملهم في البنوك كموضوع هام يجب استثماره وزيادة وتنمية مستواه من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه، لتحسين مستوى أداء

العاملين وجودة الخدمة المقدمة في هذه البنوك، وبالتبعية تحسين مستوى أداء هذه البنوك والمساهمة من خلالها في الاقتصاد القومي بالتبعية.

لذا، كان من الضروري دراسة هذه المتغيرات والعلاقات بينها، وبذلك يسعى البحث للتعرف على هذه العلاقات في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة. وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض العاملين في بعض فروع هذه البنوك (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) بمحافظات القاهرة الكبرى خلال شهر يوليو ٢٠٢١م، والتي أكدت ودعمت هذه المشكلة، والحاجة لدراسة المتغيرات موضع البحث بها، والحاجة لزيادة وتنمية مستواها، الأمر الذي يؤكد أهمية اخضاع هذه المتغيرات للدراسة في البنوك محل الدراسة.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة وتلخيصها في محاولة إيجاد إجابة على التساؤلات التالية:

١- هل يوجد تأثير ايجابي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة؟

٢- هل يوجد تأثير ايجابي للدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المدراء المباشرين على ارتباط العاملين بالبنوك محل الدراسة؟

٣- إلى أي مدى يمكن اعتبار الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين متغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل في البنوك محل الدراسة؟

٤- هل يعتبر الدعم التنظيمي المدرك من قبل المرؤوسين متغير وسيط في العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المدراء المباشرين وارتباط العاملين بالعمل في البنوك محل الدراسة؟

٥- هل يعتبر الدعم التنظيمي المدرك من قبل المرؤوسين متغير وسيط في العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المدراء المباشرين وبين ارتباط العاملين بالعمل في البنوك محل الدراسة؟

٦- هل يوجد تأثير ايجابي لارتباط العاملين بالعمل على أداء العاملين للدور الرسمي المرتبط بالعمل وأداء الدور الإضافي الموجه للعميل، وكذلك علي السلوك الابتكاري للخدمة بالبنوك محل الدراسة؟

٧- هل توجد فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة وجود المتغيرات موضع الدراسة بها، والمتمثلة في: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، والارتباط بالعمل؟

رابعاً- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف على مدى وجود تأثير لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة.

٢- بيان مدى وجود تأثير للدعم الاشرافي المدرك من قبل العاملين الذي يقدمه لهم مدراءهم المباشرين على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة.

- ٣- الكشف عن مدى وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وارتباط هؤلاء العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة.
- ٤- التعرف على مدى وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك، وارتباط هؤلاء العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة.
- ٥- الكشف عن مدى وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك، وبين ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة.
- ٦- بيان مدى وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي المرتبط بالعمل، وللدور الإضافي الموجه للعميل، وكذلك على ممارستهم للسلوك الابتكاري للخدمة بالبنوك محل الدراسة.
- ٧- التعرف على مدى وجود فروق جوهرية بين البنوك محل الدراسة في درجة وجود المتغيرات محل الدراسة بها، والمتمثلة في: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، والارتباط بالعمل.

خامساً- فروض البحث:

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف البحث، تم صياغة الفروض التالية:

- ١- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة".
- ٢- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين على ارتباط العاملين معهم بالعمل بالبنوك محل الدراسة".
- ٣- "أن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة".
- ٤- "أن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين وارتباط العاملين معهم بالعمل بالبنوك محل الدراسة".
- ٥- "أن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين وبين ارتباط العاملين معهم بالعمل بالبنوك محل الدراسة".
- ٦- "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي المرتبط بالعمل، و أدائهم للدور الإضافي الموجه للعميل، وعلى ممارستهم للسلوك الابتكاري للخدمة بالبنوك محل الدراسة".
- ٧- "توجد فروق جوهرية بين البنوك محل الدراسة (البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك القاهرة) في مستوي وجود المتغيرات محل الدراسة بها والمتمثلة في: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، وارتباط العاملين بها بالعمل".

سادساً- أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث مما يلي:

- ١- أهمية دراسة المتغيرات محل البحث، والعلاقة بينها لما تحقّقه من نتائج تنظيمية إيجابية، حيث تبرز الدراسة الحالية دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك في تكوين والحفاظ على قوة عاملة مرتبطة بعملها والآليات الوسيطة لتحقيق ذلك متمثلة في الدعم التنظيمي المدرك.
- ٢- قلة الدراسات التي ركزت على دراسة المتغيرات موضع البحث مجتمعة، والعلاقة بينها في البيئة المصرية والعربية في حدود علم الباحث، وبذلك تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة في سد الفجوة في هذا المجال من الدراسات.
- ٣- أهمية القطاع محل الدراسة، حيث يعتبر قطاع البنوك من القطاعات الرئيسية في مجال الخدمات الهامة التي تسهم في نمو الاقتصاد القومي.
- ٤- تظهر أدبيات الدراسات الموجودة في مجال الخدمة أن الأدبيات قليلة فيما يتعلق بتأثير ارتباط العاملين بالعمل على نتائج الأداء المختلفة، وقد طالب الباحثين بإدراج متغيرات الأداء كنتائج للارتباط بالعمل في الدراسات (Reigseger et al., 2017; Zafaruzzuman et al., 2019) والدراسة الحالية بمثابة مساهمة في إثراء الأدبيات في هذا المجال.
- ٥- أن ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات يمكن أن يساعد المسؤولين عن إدارة البنوك محل الدراسة، والمنظمات عموماً في تنمية وتحسين مستوى ارتباط العاملين بعملهم والمتغيرات موضع البحث المؤثرة عليه بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين وأداء هذه البنوك بالتبعية.

سابعاً- أسلوب البحث:

١/٧ متغيرات البحث، وكيفية قياسها:

١/١/٧ المتغيرات المستقلة وكيفية قياسها:

- (١) ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRP)^(١): ويتم قياسها بالمقياس الأول في قائمة الاستقصاء، والذي يتكون من ٢٧ عبارة، ويتكون هذا المقياس من ثمانية أبعاد هي: اختيار العاملين ويتم قياسه بالعبارة (من ١ : ٤)، والتدريب الشامل ويتم قياسه بالعبارة (من ٥ : ٨)، والقابلية للحركة والانتقال داخلياً ويتم قياسه بالعبارة (من ٩ : ١٣)، والأمان الوظيفي ويقاس بالعبارة (١٤ : ١٥)، ووضوح وصف الوظيفة ويتم قياسه بالعبارة (من ١٦ : ١٨)، وتقييم أداء العاملين الموجه بالنتائج ويقاس بالعبارة (من ١٩ : ٢١)، والمكافأة والتحفيز ويقاس بالعبارة (٢٢، ٢٣) والمشاركة ويتم قياسه بالعبارة (من ٢٤ : ٢٧).
- (٢) الدعم الاشرافي المدرك (PSS)^(٢): ويتم قياسه بالمقياس الثاني ويتكون من ٤ عبارات.

(١) توجد بعض العبارات معكوسة في مقياس (HPHRP) وهي العبارات: ٩، ١٠، ١١.

(٢) توجد عبارة معكوسة في مقياس الدعم الاشرافي المدرك (PSS) وهي العبارة رقم ٤.

٢/١/٧ المتغير التابع وكيفية قياسه:

وتتمثل المتغيرات التابعة في: الارتباط بالعمل، ويتم قياسه بالمقياس الرابع في قائمة الاستقصاء، ويتكون من ١٨ عبارة، ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد هي: الارتباط المادي ويتم قياسه بالعبارة (من ١ : ٦)، والارتباط الوجداني ويتم قياسه بالعبارة (من ٧ : ١٢) والارتباط الإدراكي ويتم قياسه بالعبارة (من ١٣ : ١٨).

وللتعرف على النتائج الإيجابية للارتباط بالعمل بالبنوك محل الدراسة تضمن البحث المتغيرات التابعة التالية:

- أداء العامل للدور الرسمي المتعلق بالعميل: ويتم قياسه بالمقياس الخامس في قائمة الاستقصاء ويتكون من (٣ عبارات).
- أداء العامل للدور الإضافي الموجه للعميل: ويتم قياسه بالمقياس السادس في قائمة الاستقصاء ويتكون من (٣ عبارات).
- السلوك الابتكاري للخدمة الذي يمارسه العامل: ويتم قياسه بالمقياس السابع في الاستقصاء ويتكون من (٦ عبارات).

٣/١/٧ المتغير الوسيط:

يتمثل المتغير الوسيط في "الدعم التنظيمي المدرك (POS)^(١)، ويتم قياسه بالمقياس الثالث في قائمة الاستقصاء، ويتكون من (٨ عبارات).

٢/٧ مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين "المرووسين" في البنوك التجارية المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام، وهي: البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة. وذلك في فروعها العاملة في القاهرة الكبرى (محافظات: القاهرة، والجيزة، والقليوبية). وبلغ عدد هؤلاء العاملين ٢١٧٠٠ مفردة (موظف)، وفقاً للبيان الذي حصل عليه الباحث من قطاع الموارد البشرية بالبنوك الثلاثة.

ونظراً لأن المجتمع متجانس ولوجود إطار كامل غير متقادم (بازرعة، ١٩٩٥م) حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في البنوك الثلاثة التابعة لقطاع الأعمال العام، فإنه يمكن استخدام معادلة لتحديد حجم العينة تراعي تمثيل العينة لمجتمع البحث ودرجة الثقة المطلوبة فيه عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ونسبة توافر الخاصية في المجتمع (٠.٥٠).

معادلة تحديد حجم العينة:

$$n = \frac{2h \cdot k}{d} + 1 \left(1 - \frac{2h \cdot k}{d} \right)$$

(١) توجد بعض العبارات معكوسة في مقياس الدعم التنظيمي المدرك (POS) وهي العبارات: ٦، ٧.

حيث: ن : حجم العينة.

ه : معامل الثقة عند ٩٥ % وهي = ١.٩٦

ق : نسبة توافر الخاصية في المجتمع.

ك : ١ - ق.

د : خطأ المعاينة المسموح به "٥ %".

ن : حجم المجتمع وهو = ٢١٧٠٠ مفردة.

وبذلك فإن حجم العينة = ٣٧٨ مفردة. وقد زادها الباحث إلى ٤٠٠ مفردة لزيادة نسبة الردود من

المستجيبين على الاستقصاء.

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على البنوك محل الدراسة

م	اسم البنك	عدد العاملين	حجم العينة	عدد المستجيبين
١	البنك الأهلي المصري	٩٧٠٠	١٧٨	١٦٠
٢	بنك مصر	٨٢٠٠	١٥٢	١٣٤
٣	بنك القاهرة	٣٨٠٠	٧٠	٦٦
	الإجمالي	٢١٧٠٠	٤٠٠	٣٦٠

المصدر: قطاع الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة.

هذا، وقد تم اختيار المفردات عشوائياً (من العاملين في وظائف الاتصال بالعملاء، ووظائف الخطوط الامامية "مواجهة العملاء") في كل بنك من البنوك الثلاثة، وبلغت نسبة الاستجابة (٩٢%)، حيث بلغت عدد القوائم التي تم الإجابة عليها من قبل المستقصي منهم ٣٦٨ قائمة استقصاء، وهذه الاستجابة نتيجة المتابعة واللاحاح بعد توزيع الاستقصاء على المستقصي منهم، والتأكيد على أهميتها، وأهمية النتائج التي سيتم استخلاصها بالنسبة للبنوك محل الدراسة والبنوك عموماً. ووجد من بين هذه القوائم "٨" قوائم استقصاء غير مستكملة تم استبعادها. وأصبح عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة الصالحة التي تم اجراء التحليل الاحصائي عليها "٣٦٠" قائمة استقصاء، وكان "٦٦%" من هؤلاء المستقصي منهم في العينة من الذكور، و"٣٤" من الإناث، ومن حيث السن بلغ عدد العاملين المستقصي منهم في الفئة العمرية (> ٣٠ سنة) ٢٣%، و٥٦% كانت أعمارهم (من ٣٠ وحتى ٤٥ سنة)، و٢١% منهم كانت أعمارهم (< ٤٥ سنة). ومن حيث المستوى التعليمي بلغ نسبة الحاصلين على مؤهلات أعلي من الجامعية (دبلوما- ماجستير-دكتوراه) ٢٢%، والباقي حاصلين على مؤهلات جامعية، ومن حيث مدة الخدمة بلغت نسبة العاملين الذين وجدت مدة خدمتهم (> ٥ سنوات) ٢٣%، بينما بلغت نسبة العاملين الذين يعملون بمدة خدمة (من ٥ : ٢٠ سنة) ٥٧% في العينة، و ٢٠% منهم كانت مدة خدمتهم (< ٢٠ سنة).

اعتمد الباحث على أسلوب "الاستقصاء" كوسيلة لجمع البيانات من المستقصي منهم، حيث قام الباحث بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وتوصل من خلالها إلى مجموعة من المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، والتي تم من خلالها قياس المتغيرات الخاضعة للدراسة. وقد تضمنت قائمة الاستقصاء سبعة مقاييس كالتالي:

المقياس الأول: وتم الاعتماد عليه في قياس مدركات العاملين بالبنوك محل الدراسة لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRP)، وهذا المقياس قدمه (Sun et al., 2007) ويتكون من ٢٧ عنصر، واستخدمه العديد من الباحثين منهم (et al., 2020 He) و (Hai et al., 2020).

المقياس الثاني: وتم الاعتماد عليه في قياس الدعم الاشرافي المدرك (PSS) وهذا المقياس قدمه (Eisenberger et al., 1986)، ويتكون هذا المقياس من أربعة عبارات، واستخدمه كثير من الباحثين منهم (Kuvaas & Dysvik, 2012). وقد تم استخدام هذا المقياس لقياس مستوى الدعم الاشرافي الذي يقدمه المديرين المباشرين كما يدركه العاملين معهم المستقصي منهم.

المقياس الثالث: وتم الاعتماد عليه في قياس الدعم التنظيمي المدرك (POS) الذي تقدمه البنوك محل الدراسة كما يدركه العاملين بها "المستقصي منهم"، وهذا المقياس قدمه واستخدمه (Eisenberger et al., 1997)، ويتكون من ٨ عناصر، ومن الباحثين الذين استخدموه (عطيه، ٢٠١٩).

المقياس الرابع: وتم الاعتماد عليه في قياس الارتباط بالعمل لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذا المقياس قدمه (Rich et al., 2010) ويتكون من ١٨ عنصر، ويقاس ٣ متغيرات (أبعاد)، ويتكون كل بعد من ٦ عناصر، واستخدم هذا المقياس العديد من الباحثين منهم (Zhong et al., 2016) و (Park et al., 2017)، واستخدم هذا المقياس في قياس مستوى ارتباط العاملين بالعمل في البنوك محل الدراسة.

المقياس الخامس: وتم الاعتماد عليه في قياس أداء العاملين للدور الرسمي المرتبط بالعميل" بالبنوك محل الدراسة، وهذا المقياس قدمه (Netemeyer and Maxhan, 2007)، واستخدمه (Yavas et al., 2013) بالتطبيق على البنوك.

المقياس السادس: وتم الاعتماد عليه في قياس أداء العاملين للدور الإضافي الموجه للعميل" بالبنوك محل الدراسة، وهذا المقياس قدمه (Netemeyer and Maxhan, 2007) واستخدمه بالتطبيق على البنوك (Yavas et al., 2013).

المقياس السابع: وتم الاعتماد عليه في قياس "السلوك الابتكاري للخدمة" الذي يمارسه العاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذا المقياس قدمه (Hu et al., 2009) واستخدمه (Garg and Dhar, 2017) بالتطبيق على البنوك.

هذا، وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق على المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α) Cronbach، ومعامل الصدق. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

م	المقياس	عدد العبارات	معامل "α"	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$
١	ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء	٢٧	٠.٨٧	٠.٩٣
٢	الدعم الاشرافي المدرك	٤	٠.٨٤	٠.٩١
٣	الدعم التنظيمي المدرك	٨	٠.٩٣	٠.٩٦
٤	الارتباط بالعمل	١٨	٠.٩٥	٠.٩٧
٥	أداء العامل للدور الرسمي المرتبط بالعميل	٣	٠.٨٥	٠.٩٢
٦	أداء العامل للدور الإضافي الموجه للعميل	٣	٠.٨٢	٠.٩٠
٧	السلوك الابتكاري للخدمة	٦	٠.٨٠	٠.٨٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن درجات الثبات والاتساق الداخلي لجميع المقاييس عالية، حيث تراوحت قيمة (α) "ألفا كرونباخ" بين (٠.٨٠) و (٠.٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح، إذ أنه كلما اقتربت قيمة (α) ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات. كما يتضح كذلك أن معامل صدق المقاييس مرتفع ويقرب من الواحد الصحيح حيث تراوحت قيمة هذا المعامل بين (٠.٨٩) و (٠.٩٧) لهذه المقاييس.

٤/٧ أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

١/٤/٧ البيانات الثانوية: وهي البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة والتي تتمثل في: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، والارتباط بالعمل، وكذلك أداء العامل للدور الرسمي المرتبط بالعميل و للدور الإضافي الموجه للعميل، و السلوك الابتكاري للخدمة. وقد تم توفيرها من اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات، هذا فضلا عن الإحصاءات المتعلقة بالعمالة والتي تم الحصول عليها من القطاع الإداري بالبنوك محل الدراسة.

٢/٤/٧ البيانات الأولية: هي البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام "الاستقصاء" المُعد لهذا الغرض، وتوضح هذه البيانات مستوي وجود المتغيرات موضع البحث المتمثلة في: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المدراء المباشرين، والدعم التنظيمي المدرك، وارتباط العاملين المستقضي منهم بالعمل وكذلك مستوي أداء العاملين للدور الرسمي المرتبط بالعميل و للدور الإضافي الموجه للعميل، ومستوي ممارسته للسلوك الابتكاري للخدمة ذلك بالبنوك محل الدراسة. كما تم استخدام هذه البيانات في التحقق من صحة الفروض محل الدراسة.

٥/٧ تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، و Amos لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد تم استخدام الأساليب التالية:

- ١- معاملات الثبات والصدق، واستخدمت لتقييم درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية.
- ٢- الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي يوضح درجة تشتت الإجابات، وكلما قل معامل الاختلاف كانت الإجابات أكثر تجانساً وأقل تشتتاً. وهذه الأساليب تعطي نتائج مبدئية وتوضح إدراك مفردات العينة لمستوي وجود المتغيرات موضع البحث بالبنوك محل الدراسة.
- ٣- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression.
- ٤- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression.
- ٥- تحليل المسار Path Analysis.
- ٦- تحليل التباين أحادي الاتجاه One way Anova.

ثامناً- نتائج البحث ومناقشتها:

١/٨ توصيف متغيرات الدراسة:

للتعرف على مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء كما يدركها العاملين بالبنوك محل الدراسة، ومستوى الدعم الاشرافي الذي يقدمه المدراء المباشرين كما يدركه مرؤوسيهم العاملين بهذه البنوك، ومستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين، وكذلك التعرف على مستوى ارتباط العاملين بهذه البنوك بعملهم، بالإضافة إلى مستوى أداء العاملين للدور الرسمي والدور الإضافي، ومستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري للخدمة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣) مستوى وجود المتغيرات موضع البحث بالبنوك محل الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء	٣.٩٧	٠.٥٥٦	٠.١٤
٢	الدعم الاشرافي المدرك	٤.١٠	٠.٧٩٦	٠.١٩
٣	الدعم التنظيمي المدرك	٣.٩٤	٠.٧٢٥	٠.١٨
٤	الارتباط بالعمل	٣.٩١	٠.٧٤١	٠.١٩
٥	أداء العامل للدور الرسمي المرتبط بالعمل	٣.٩٠	٠.٨٧١	٠.٢٢
٦	أداء العامل للدور الإضافي الموجه للعمل	٣.٩٦	٠.٩٥٢	٠.٢٤
٧	السلوك الابتكاري للخدمة	٣.٨٥	٠.٦٨٣	٠.١٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) أعلاه ما يلي:

١- أن مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بالبنوك محل الدراسة كما يدركها العاملین بها مرتفع إلى حدٍ ما، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٧)، ومعامل الاختلاف (٠.١٤). ويشير معامل الاختلاف إلى التقارب في إجابات المستقضي منهم والاتفاق حول عناصر المقياس الذي يوضح ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء كما يدركها العاملین المستقضي منهم بالبنوك محل الدراسة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للمقياس وجد أن الأبعاد الخاصة باختيار العاملین، والأمان الوظيفي، وتقييم أداء العاملین الموجه بالنتائج هي الأبعاد الأعلى مستوى في الممارسة بالبنوك محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤.٣٧ ، ٤.٢١ ، ٤.٣١) على التوالي يليها البعد الخاص بوضوح وصف الوظيفة، ثم التدريب الشامل. وكانت الأبعاد الأقل ممارسة هي بُعد المكافأة والتحفيز، وبُعد المشاركة والتي بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٨٨ ، ٣.٣٦) على التوالي. وقد أفاد ١٨% من المستقضي منهم على مستوى المقياس أن ممارسات (HR) عالية الأداء تطبق بدرجة متوسطة فأقل، و ٧% منهم أفادوا بأنها تطبق بدرجة قليلة.

ويدلل ذلك على حاجة البنوك محل الدراسة إلى زيادة مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء عموماً، لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الفرد العامل والمنظمة، والتأكيد على زيادة الاهتمام بزيادة مستوى ممارسة الأبعاد الخاصة بالمكافأة والتحفيز، والمشاركة والتدريب الشامل، وزيادة الاهتمام بتوضيح وصف الوظيفة لكل موظف، حيث أن بعض العاملین المستقضي منهم أفادوا بأن هذه الأبعاد تمارس في البنوك محل الدراسة بدرجة قليلة وكانت نسبة هؤلاء العاملین من اجمالي المستقضي منهم ١٣%، و ٣١% و ١٣% و ١٠% على التوالي.

٢- وجد أن مستوى الدعم الاشرافي الذي يقدمه المدراء المباشرين كما يدركه مرؤوسيهم مرتفع إلى حدٍ ما، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.١٠) ومعامل الاختلاف (٠.١٩)، ويشير معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق في إجابات المستقضي منهم حول عناصر المقياس، ومع ذلك أفاد (٢٦%) من العاملین المستقضي منهم أن مدراءهم يقدمون الدعم الاشرافي بدرجة متوسطة فأقل، بينما أفاد (١٠%) من هؤلاء العاملین بأن مستوى الدعم الاشرافي المقدم لهم يتم بدرجة قليلة. وبذلك يجب على البنوك محل الدراسة حث ودفع المديرين لزيادة مستوى الدعم الذي يقدمونه لمرؤوسيهم.

٣- جاء مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملین بالبنوك محل الدراسة مرتفع إلى حدٍ ما حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٤) ومعامل الاختلاف (٠.١٨)، ويشير معامل الاختلاف إلى تقارب إجابات المستقضي منهم واتفاقهم حول عناصر المقياس. ومع ذلك لوحظ أن ٢٥% من العاملین المستقضي منهم أفادوا بأن مستوى الدعم التنظيمي المقدم لهم بدرجة متوسطة فأقل بينما أفاد (١٢%) من المستقضي منهم أنهم يتلقون الدعم التنظيمي من البنوك العاملین بها بدرجة قليلة. ويوضح ذلك حاجة البنوك محل الدراسة إلى زيادة مستوى الدعم التنظيمي الذي يقدم للعاملین بها.

٤- وجد أن مستوى ارتباط العاملین بالعمل بالبنوك محل الدراسة مرتفع إلى حدٍ ما حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٩١) ومعامل الاختلاف (٠.١٩)، ويشير معامل الاختلاف إلى تقارب إجابات المستقضي منهم واتفاقهم حول عناصر المقياس. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لمقياس الارتباط

بالعمل، وجد أن مستوى ارتباط العاملين بالعمل في الأبعاد الثلاثة (الارتباط المادي البدني، والارتباط الوجداني، والارتباط الإدراكي بالعمل) متقارب حيث كانت الأوساط الحسابية لها (٣.٨٥ ، ٣.٩٨ ، ٣.٩٠) على التوالي. هذا، وقد لوحظ على مستوى المقياس الكلي أن (٢٢%) من المستقضى منهم أفادوا بأن مستوى ارتباطهم بالعمل متوسط فأقل، كما أفاد (١٠%) من المستقضى منهم بأنهم مرتبطون بعملهم بدرجة قليلة. ويوضح ذلك حاجة البنوك محل الدراسة للاهتمام بتنمية وزيادة مستوى ارتباط العاملين بها بالعمل لما له من نتائج إيجابية مرتبطة بالعمل.

٥- أفاد العاملين بالبنوك محل الدراسة المستقضى منهم بأن مستوى أدائهم للدور الرسمي المرتبط بالعمل تحقق بدرجة مرتفعة إلى حدٍ ما، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم للمقياس (٣.٩٠)، ومعامل الاختلاف (٠.٢٢). ويشير معامل الاختلاف إلى تقارب إجابات هؤلاء العاملين المستقضى منهم واتفاقهم حول عناصر المقياس. هذا، بينما أفاد (١٥%) من هؤلاء العاملين بأنهم يمارسون هذه السلوكيات بدرجة متوسطة فأقل، و(٩%) من العاملين المستقضى منهم أفادوا بأنهم يمارسون هذه السلوكيات بدرجة قليلة. أي أن (٢٤%) منهم وجدت اجاباتهم أقل من منتصف المقياس. ويتطلب ذلك من إدارة البنوك محل الدراسة العمل على تحسين مستوى أداء العاملين بها لدورهم الرسمي المرتبط بالعمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المقدمة للعملاء وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية هذه البنوك.

٦- أن العاملين بالبنوك محل الدراسة أفادوا بأنهم يمارسون سلوكيات أداء الدور الإضافي الموجه للعميل بدرجة مرتفعة إلى حدٍ ما، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٦)، ومعامل الاختلاف (٠.٢٤) ويشير ذلك إلى تقارب إجابات المستقضى منهم واتفاقهم حول عناصر المقياس. بينما أفاد (١٧%) من المستقضى منهم بأنهم يمارسون هذه السلوكيات بدرجة متوسطة فأقل، و(١٠%) أفادوا بأنهم يمارسون هذه السلوكيات بدرجة قليلة أي أن (٢٧%) منهم وجدت اجاباتهم أقل من منتصف المقياس. وبذلك يجب على إدارة البنوك محل الدراسة أن تعمل على تحسين مستوى ممارسة هؤلاء العاملين لسلوكيات أداء الدور الإضافي الموجه للعميل، بما يساهم في تحسين أداء العاملين لأدوارهم الرسمية وتحسين مستوى أداء هذه البنوك بالتبعية.

٧- يمارس العاملين بالبنوك محل الدراسة السلوك الابتكاري للخدمة بدرجة فوق المتوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٨٥)، ومعامل الاختلاف (٠.١٧) ويشير ذلك إلى تقارب إجابات المستقضى منهم واتفاقهم حول عناصر المقياس. بينما أفاد (٢٥%) من هؤلاء العاملين المستقضى منهم بأنهم يمارسون سلوكيات العمل الابتكاري المتعلقة بالخدمة بدرجة متوسطة فأقل حيث وجدت اجاباتهم أقل من منتصف المقياس، ويتطلب ذلك من إدارة البنوك محل الدراسة الاهتمام بتنمية وزيادة مستوى ممارسة العاملين بها لهذه السلوكيات لما لها من تأثير إيجابي على تحسين مستوى الخدمة المقدمة، وجودتها، ورضاء العملاء والاحتفاظ بهم.

هذا وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين جميع متغيرات الدراسة، حيث:

- وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبين كل من: الدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك كما يدركه العاملون بالبنوك محل الدراسة وارتباط هؤلاء

العاملين بعملهم، وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٥٥، ٠.٦١٨، ٠.٥٩٧) على التوالي وكلها ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١).

- وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين الدعم الاشرافي المدرك، وبين كل من مدركات العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم، وارتباط هؤلاء العاملين بالعمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٧٠، ٠.٤٠٣) على التوالي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين مدركات العاملين للدعم التنظيمي المدرك، والارتباط بالعمل لدى هؤلاء العاملين (٠.٧٥٩) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١).

- وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين ارتباط العاملين بالعمل وبين كل من: أداء هؤلاء العاملين للدور الرسمي المرتبط بالعميل، وأدائهم للدور الإضافي الموجه للعميل، وكذلك ممارستهم للسلوك الابتكاري الخدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٤٣، ٠.٦٨٥، ٠.٤٢) على التوالي وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١).

- وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين كل من ممارسات HR عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك والدعم التنظيمي المدرك، وبين السلوك الابتكاري للخدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٤، ٠.٢٤، ٠.٣٩) على التوالي وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١). أما عن ارتباط هذه المتغيرات الثلاثة الاولي مع أداء العامل للدور الرسمي المرتبط بالعميل فوجد إيجابي وجوهري حيث بلغت قيمته (٠.٤١، ٠.٣٣، ٠.٤٥) كما وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين هذه المتغيرات الثلاثة وبين أداء العامل للدور الإضافي الموجه للعميل وبلغ (٠.٤٩، ٠.٣٢، ٠.٥١) وكلها قيم ذات دلالة معنوية " عند (٠.٠١).

٢/٨ اختبار الفروض:

١/٢/٨ اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما

يتضح في الجدول التالي رقم (٤):

جدول رقم (٤)

تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة

م	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا "B"	معامل التحديد "R ² "	قيمة "F"	المعنوية	مستوى الدلالة
١	ممارسات HR عالية الأداء	الدعم التنظيمي المدرك	٠.٨٠٦	%٣٨	٢٢١.٦٣	معنوي	٠.٠٠٠٠
٢	ممارسات HR عالية الأداء	الارتباط بالعمل	٠.٥٩٧	%٣٥	١٩٧.٨٣	معنوي	٠.٠٠٠٠
٣	الدعم التنظيمي المدرك	الارتباط بالعمل	٠.٧٧٥	%٥٧	٤٨٥.٥٦	معنوي	٠.٠٠٠٠
٤	الدعم الاشرافي المدرك	الدعم التنظيمي المدرك	٠.٤٢٧	%٢٢	١٠١.٣٦	معنوي	٠.٠٠٠٠
٥	الدعم الاشرافي المدرك	الارتباط بالعمل	٠.٣٧٥	%١٦	٦٩.٣٠	معنوي	٠.٠٠٠٠
٦	الارتباط بالعمل	أداء الدور الرسمي	٠.٨٤٨	%٥٢	٣٨٧.٧٨	معنوي	٠.٠٠٠٠
٧	الارتباط بالعمل	أداء الدور الإضافي	٠.٨٧٤	%٤٦	٣٠٧.٣٣	معنوي	٠.٠٠٠٠
٨	الارتباط بالعمل	السلوك الابتكاري للخدمة	٠.٤٢٠	%١٨	٧٨.٢٣	معنوي	٠.٠٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الصف الثاني في الجدول السابق (جدول رقم ٤) أن النتائج معنوية حيث بلغت قيمة (F) ١٩٧.٨٣، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١)، وبلغ معامل التحديد "R²" ٣٥% مما يعني أنه يمكن تفسير (٣٥%) من مستوى ارتباط العاملين بالعمل من خلال مدركات هؤلاء العاملين لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بالبنوك العاملين بها محل الدراسة أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. هذا، وقد كانت قيمة "B" موجبة وبلغت (٠.٥٩٧) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١)، حيث بلغت قيمة "t" (١٤.٠٦). ويعني ذلك أنه يمكن زيادة مستوى ارتباط العاملين بالعمل من خلال زيادة مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء كما يدركها العاملين بالبنوك محل الدراسة.

وبذلك فهناك تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على مستوى ارتباط العاملين بالعمل.

وبذلك تثبت صحة الفرض الأول، ويتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (He et al., 2021) ودراسة (Hai et al., 2020)، وكذلك دراسة (Cooke et al., 2019)، كما وجدت دراسة (Johansen & Sawa, 2019) تأثير مباشر لممارسات الموارد البشرية على ارتباط العاملين بالعمل. (Sahni, 2021) ويتفق مع هذه الدراسة دراسة (Saengon et al., 2020).

٢/٢/٨ اختبار الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للدعم الإشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين على ارتباط العاملين معهم بالعمل بالبنوك محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يوضحها الصف الخامس في الجدول (٤)، حيث يتضح ان النتائج معنوية حيث بلغت قيمة "F" (٦٩.٣٠) وهي قيمة دالة معنوية عند (٠.٠٠٠١). وبلغ معامل التحديد "R²" (١٦%) مما يعني أنه يمكن تفسير (١٦%) من ارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة من خلال الدعم الإشرافي الذي يقدمه المدراء المباشرين لهؤلاء العاملين أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. وقد كانت بيننا "B" موجبة وبلغت (٠.٣٧٥) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠٠١)، حيث بلغت قيمة "t" (٨.٣٢).

وهذا يعني أنه يمكن زيادة مستوى ارتباط العاملين بالعمل من خلال زيادة مستوى الدعم الإشرافي الذي يقدمه المدراء المباشرين كما يدركه هؤلاء العاملين.

وبناءً على ذلك فهناك تأثير إيجابي وجوهري للدعم الإشرافي الذي يقدمه المدراء المباشرين للعاملين معهم، على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة. وبذلك يثبت صحة الفرض الثاني ويتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Saks, 2006) ودراسة (Orambidez & Alemnda, 2020). وكذلك دراسة (Holland et al., 2017) التي أوضحت أن مدركات العاملين للدعم أحد العوامل الأكثر أهمية التي تسهم في الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالعاملين ومنها الارتباط والاندماج بالعمل (Shusha, 2013). كما أوضح (Eisenberger et al., 2001) أن المدير أو المشرف كصوت معبر عن الإدارة أحد المحركات والقوى الدافعة لارتباط العاملين بعملهم، فالمديرون مقدمين للدعم بقوة لتحقيق ارتباط العاملين بالعمل، وانخفاض مستوى الدعم الإشرافي من المدير وغيابه من الممكن أن يؤدي إلى ترك العاملين للعمل.

٣/٢/٨ اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على:

"أن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression بالإضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (٤)، حيث يحتاج إثبات صحة هذا الفرض وفقاً لـ (Baron and Kenny, 1986) إلى التحقق من:
- وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل.

- وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك من قِبَل العاملين.
- وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم التنظيمي المدرك من قِبَل العاملين على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل.
- وجود تأثير وسيط للدعم التنظيمي المدرك من قِبَل العاملين على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل.

وفيما يلي عرض النتائج:

(أ) يتضح من الجدول رقم (٤) الصف الثاني وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل، وهذا ما تم اثباته بصحة الفرض الأول.

(ب) يتضح من الصف الأول في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين، حيث بلغت قيمة "F" (٢٢١.٦٣) وهي وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١)، مما يؤكد معنوية النتائج، وبلغ معامل التحديد "R²" (٣٨%) مما يعني أنه يمكن تفسير (٣٨%) من مدركات العاملين للدعم التنظيمي من خلال ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. كما توضح النتائج أن قيمة "B" موجبة وبلغت (٠.٨٠٦) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) حيث بلغت قيمة "t" (١٤.٨).

(ج) يتضح من الصف الثالث في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل، حيث بلغت قيمة "F" (٤٨٥.٥٦) وهي دالة عند (٠.٠٠١) وقد بلغ معامل التحديد "R²" (٥٧%) مما يعني أنه يمكن تفسير (٥٧%) من مستوى ارتباط العاملين بالعمل من خلال مدركاتهم للدعم التنظيمي المقدم لهم أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. كما توضح النتائج أن قيمة بيتا "B" موجبة وبلغت (٠.٧٧٥) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) حيث بلغت قيمة "t" (١٠.٠٦).

(د) وبإدخال الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (٥).

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المتغير الوسيط "الدعم التنظيمي المدرك" في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والارتباط بالعمل

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة بيتا B	معامل التحديد R ²	قيمة "F"	قيمة "t"	مستوى الدلالة	المعنوية
ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء	الارتباط بالعمل	٠.٢٧٥	%٦٠	٢٦٩.٨٩	٤.٨٦	٠.٠٠٠٠	معنوي
	الدعم التنظيمي المدرك	٠.٦٤٥		"معنوي"	١٤.٨٥	٠.٠٠٠٠	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٥) أنه عند ادخال المتغير الوسيط "الدعم التنظيمي المدرك" مع المتغير المستقل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء أدى ذلك إلى زيادة معامل التحديد من (٣٥%) إلى (٦٠%) ولوحظ وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك "المتغير الوسيط"، كما أنه لا يزال هناك تأثير لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل حيث كانت قيمة بيتا "B" موجبة للمتغيرين، وكانت "t" معنوية (جوهرية) لكلا المتغيرين المستقلين، وهي أعلى للدعم التنظيمي المدرك حيث بلغت (١٤.٨٥)، وبالنسبة لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بلغت (٤.٨٦) وهي قيم جوهرية عند (٠.٠٠١)، ويلاحظ أن قيمة "F" (٢٦٩.٨٩) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) مما يدل على معنوية النتائج.

وبذلك فإن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل.

وبذلك تثبت صحة الفرض الثالث ويتم قبوله.

وتؤكد هذه النتيجة نتائج الدراسات السابقة التي أثبتت وساطة الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل. فقد أثبتت دراسة (Zhong et al., 2016) هذا الدور الوسيط، كما توصلت البحوث إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يشرح ويفسر العملية التي من خلالها تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على نتائج العمل ومنها الارتباط بالعمل (Gavino et al., 2018)، كما وجد (Sawalued Mekhan, 2020) أن الدعم التنظيمي المدرك متغير وسيط بتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والارتباط بالعمل.

ويمكن توضيح هذه الوساطة بأنه عندما يشعر العاملين أن المنظمة تهتم برفاهيتهم وتقيم مساهماتهم وتقدرها من خلال ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء التي تطبقها المنظمة والتي تفيد العاملين يصبح هؤلاء العاملين مرتبطين بعملهم.

وبذلك وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة المتاحة ومنها دراسة (Allen et al., 2003)، و (Zhong et al., 2016) و (Sawalued Mekhan, 2020) فإن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل.

٤/٢/٨ اختبار الفرض الرابع:

ينص هذا الفرض على:

" أن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين الدعم الإشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين وارتباط العاملين معهم بالعمل بالبنوك محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (٤)، حيث تم إتباع نفس الإجراءات التي تم استخدامها لإثبات صحة الفرض الثالث لإثبات وساطة المتغير الوسيط، وهي الإجراءات التي حددها (Baron & Kenny, 1986) لإثبات الوساطة، وفيما يلي عرض النتائج:

- أ- يتضح من الصف الخامس في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين على ارتباط العاملين معهم بالعمل، وهذا ما تم اثباته عند اثبات صحة الفرض الثاني.
- ب- يتضح من الصف الرابع في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المدراء المباشرين على الدعم التنظيمي المدرك من قبل مرؤوسيه، حيث بلغت قيمة "F" (١٠١.٣٦) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) مما يؤكد معنوية النتائج. وقد بلغ معامل التحديد (٢٢%) مما يعني أنه يمكن تفسير (٢٢%) من الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين من خلال الدعم الاشرافي الذي يقدمه المديرين المباشرين لهؤلاء العاملين أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية، وأوضحت النتائج أن قيمة بيتا "B" موجبة وتبلغ (٠.٤٢٧) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) حيث بلغت قيمة "t" (٩.٣٧) وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات ومنها دراسة (Allen et al., 2003) ودراسة (Dawley et al., 2008) و(Pazy and Ganzach, 2009).
- ج- يتضح من الصف الثالث في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين على ارتباطهم بالعمل، وهذا ما تم اثباته عند اثبات صحة الفرض الثالث.
- د- وبإدخال الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الدعم الاشرافي الذي يقدمه المديرين المباشرين لهم وارتباط هؤلاء العاملين بالعمل، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المتغير الوسيط "الدعم التنظيمي المدرك" في العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك والارتباط بالعمل

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة بيتا B	معامل التحديد R ²	قيمة "F"	قيمة "t"	مستوى الدلالة	المعنوية
الدعم الاشرافي المدرك	الارتباط بالعمل	٠.٠٠٦	%٥٨	٢٤٤.٨٤	١.٥٣	٠.١٢٨	غير معنوي
الدعم التنظيمي المدرك		٠.٧٤٧		"معنوي"	١٨.٧٧	٠.٠٠٠	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يتضح من الجدول رقم (٦) أنه عند ادخال المتغير الوسيط "الدعم التنظيمي المدرك" مع المتغير المستقل الدعم الاشرافي المدرك أدى ذلك إلى زيادة معامل التحديد من (١٦%) إلى (٥٨%) ولوحظ وجود تأثير للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين "المتغير الوسيط". ولوحظ اختفاء تأثير الدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين (المتغير المستقل) على ارتباط العاملين بالعمل، وكانت قيمة بيتا "B" موجبة لكلا المتغيرين، وكانت قيمة "t" جوهرياً بالنسبة للدعم التنظيمي المدرك وبلغت (١٨.٧٧) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١)، بينما كانت قيمة "t" غير جوهرياً بالنسبة للدعم الاشرافي المدرك حيث بلغت قيمة "t" (١.٥٣) وكان مستوى الدلالة "المعنوية" (٠.١٢٨).

هذا، ويلاحظ أن قيمة "F" (٢٤٤.٨٤) وهي جوهريّة "معنويّة" عند (٠.٠٠١) مما يدلّ على معنويّة النتائج. وبذلك فإنّ الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين وارتباط العاملين بالعمل، وساطة كلية "Full Mediation". وبذلك تثبت صحة الفرض الرابع ويتم قبوله.

وتدعم هذه النتيجة نتائج الدراسات السابقة التي أكدت الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك وارتباط العاملين بالعمل، ومنها دراسة (Jin and Mcdonald, 2016) التي توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك متغير وسيط بين الدعم الاشرافي المدرك وارتباط العاملين بالعمل، وتوصلت إلى نفس النتيجة دراسة (Ogbonnaya and Babalota, 2020).

٥/٢/٨ اختبار الفرض الخامس:

ينص هذا الفرض علي:

" أن الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين وبين ارتباط العاملين معهم بالعمل بالبنوك محل الدراسة".

للتحقق من ذلك تم استخدام تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات التي تضمنها النموذج

المسار	نوع التأثير	القيمة المقدرة
ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ← الدعم التنظيمي المدرك	مباشر	٠.٧٠٩
الدعم الاشرافي المدرك ← الدعم التنظيمي المدرك	مباشر	٠.١٠٣
الدعم التنظيمي المدرك ← ارتباط العاملين بالعمل	مباشر	٠.٧٧٥
ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ← ارتباط العاملين بالعمل	غير مباشر	٠.٥٥٠
الدعم الاشرافي المدرك ← ارتباط العاملين بالعمل	غير مباشر	٠.٠٨٠

Chi2= 24.311

معنوية النموذج، معنوي عند ٠.٠٠١

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

(١) أن التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل أعلى من التأثير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء علي الدعم التنظيمي المدرك، حيث بلغت القيمة المقدرة لكل منهما (٠.٧٧٥) و (٠.٧٠٩) على التوالي، وهذه القيم ذات دلالة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. كما وجد تأثير غير مباشر لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل وبلغت القيمة المقدرة لها (٠.٥٥٠).

(٢) أن التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل أعلى من التأثير المباشر للدعم الاشرافي المدرك علي الدعم التنظيمي المدرك حيث بلغت القيمة المقدرة لكل

منهما (٠.٧٧٥) و (٠.١٠٣) على التوالي، وهذه القيم ذات دلالة معنوية عند ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٥ علي التوالي .كما وجد تأثير غير مباشر للدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل وبلغت القيمة المقدرة لها (٠.٠٨٠).

(٣) أن القيمة المقدرة للتأثير بين المتغيرين المستقلين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك بلغت (٠.٢٨٩) وهي ذات دلالة معنوية عند ٠.٠٠١ .

وتوضح هذه النتائج وجود تأثير للمتغيرين المستقلين " ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء "، و" الدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين " معاً، على ارتباط العاملين معهم بالعمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك. حيث بلغت قيمة Chi^2 (٢٤.٣١١) وهي ذات دلالة معنوية عند ٠.٠٠١ ويدل ذلك على جودة توفيق المتغيرات التي تضمنها النموذج.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن البنوك محل الدراسة تستطيع تنمية وزيادة مستوى ارتباط العاملين بالعمل من خلال المتغيرين المستقلين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك الذي يقدمه المديرين المباشرين، عن طريق المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك.

وبذلك يثبت صحة الفرض الخامس ويتم قبوله.

ويوضح ذلك أهمية الدعم الاشرافي الذي يقدمه المديرين المباشرين في تطبيق ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وتحسين مستواها بالبنوك محل الدراسة والمنظمات عموماً، كما أن وجود هذه الممارسات يمكن المديرين من تقديم الدعم لمروسيهم ويؤدي ذلك الي زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم وبالتبعية زيادة مستوي ارتباطهم بالعمل وتحقيق النتائج الايجابية المترتبة عليه على مستوي الفرد والمنظمة.

٦/٢/٨ اختبار الفرض السادس:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي المرتبط بالعمل، وأدائهم للدور الإضافي الموجه للعميل، وممارستهم للسلوك الابتكاري للخدمة بالبنوك محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤).

يوضح الصف السادس في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على ممارسة العاملين لسلوكيات أداء الدور الرسمي المرتبط بالعمل، حيث يتضح أن النتائج معنوية حيث بلغت قيمة "F" (٣٨٧.٧٨) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) وبلغ معامل التحديد (٥٢%) مما يعني أنه يمكن تفسير (٥٢%) من مستوى سلوكيات أداء العاملين للدور الرسمي المرتبط بالعمل من خلال ارتباط العاملين بالعمل بالبنوك محل الدراسة، أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. هذا، وقد كانت بيتا "B" موجبة وبلغت (٠.٨٤٨) وهي ذات

دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) حيث بلغت قيمة "t" (١٩.٦٩). وبذلك فإنه كلما زاد مستوى ارتباط العاملين بالعمل كلما زاد مستوى ممارستهم لسلوكيات أداء الدور الرسمي المرتبط بالعمل.

وفيما يتعلق بتأثير ارتباط العاملين بالعمل على ممارسة العاملين لسلوكيات أداء الدور الإضافي الموجه للعميل يوضح الصف السابع في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على ممارستهم لسلوكيات أداء الدور الإضافي الموجه للعميل بالبنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة "F" (٣٠٧.٣٣) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) وقد بلغ معامل التحديد (٤٦%) مما يعني أنه يمكن تفسير (٤٦%) من مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات أداء الدور الإضافي الموجه للعميل من خلال ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل، أما النسبة الباقية فترجع لعوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. هذا، وأوضحت النتائج أن قيمة "B" موجبة حيث بلغت (٠.٨٧٤) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) حيث بلغت قيمة "t" (١٧.٥٣). وبذلك فإنه كلما زاد مستوى ارتباط العاملين بالعمل كلما زاد مستوى ممارستهم لسلوكيات أداء الدور الإضافي الموجه للعميل.

ويوضح الصف الثامن في الجدول رقم (٤) وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على ممارستهم لسلوكيات الابتكار في الخدمة الموجهة للعميل، حيث يتضح أن النتائج جوهريّة (ذات دلالة معنوية) حيث بلغت قيمة "F" (٧٨.٢٣) وهي قيمة جوهريّة عند (٠.٠٠١)، وبلغ معامل التحديد (١٨%) مما يعني أنه يمكن تفسير (١٨%) من مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات الابتكار في الخدمة بالبنوك محل الدراسة من خلال ارتباط العاملين بالعمل، أما النسبة الباقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. وقد كانت بيتا موجبة و = (٠.٤٢) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠٠١) حيث بلغت قيمة "t" (٨.٨٤). ويدل ذلك على أنه يمكن زيادة مستوى ممارسة العاملين بالبنوك محل الدراسة لسلوكيات الابتكار في الخدمة من خلال زيادة مستوى ارتباطهم بالعمل.

وبذلك يثبت صحة الفرض السادس ويتم قبوله.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Karatepe et al., 2019) التي أسفرت عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للارتباط بالعمل على أداء العاملين للدور الرسمي، وأدائهم للدور الإضافي كما تتفق معها نتائج دراسة (Talebzadeh and Karatepe, 2020) التي طبقت في مجال الخدمات. وفي دراسة (Gupta and Sharma, 2018) المطبقة في مجال الخدمات تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الإضافي، ووجد (Yavas et al., 2013) في دراستهم أن الارتباط بالعمل يرتبط إيجابياً بأداء الدور الرسمي والدور الإضافي.

وفي دراسة (Garg and Dhar, 2017) التي طبقت على البنوك تم التوصل إلى وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين ارتباط العاملين بالعمل وسلوك الخدمة الابتكاري وتوصل (Aryee et al., 2012) إلى أن الارتباط بالعمل يلعب دوراً هاماً وجوهري في زيادة مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات الابتكار. كنا أشارت دراسة (Park et al., 2014) ودراسة (Roa, 2016) إلى أن السلوك الابتكاري للعاملين من الممكن أن يزيد في بيئة العمل عندما يكون العاملين أكثر ارتباطاً بعملهم.

٧/٢/٨ اختبار الفرض السابع:

ينص هذا الفرض على أنه:

" توجد فروق جوهرية بين البنوك محل الدراسة (البنك الاهلي-بنك مصر-بنك القاهرة) في مستوى وجود المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في: ممارسات HR عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، وارتباط العاملين بها بالعمل "

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One way Anova وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (٨).

جدول رقم (٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لبيان مدى وجود فروق جوهرية بين البنوك محل الدراسة في مستوى وجود المتغيرات محل الدراسة

م	بيان "المتغيرات"	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	المعنوية
١	ممارسات HR عالية الأداء	- بين المجموعات - داخل المجموعات - الاجمالي	٩.١٥٥ ١٠١.٩١١ ١١١.٠٦٦	٢ ٣٥٧ ٣٥٩	٤.٥٧٨ ٠.٢٨٥	١٦.٠٣٦	٠.٠٠٠٠ جوهرى
٢	الدعم الاشرافي المدرك PSS	- بين المجموعات - داخل المجموعات - الإجمالي	١٥.١٧٩ ٢١٢.٧٤٤ ٢٢٧.٩٢	٢ ٣٥٧ ٣٥٩	٧.٥٩ ٠.٥٩٦	١٢.٧٣٦	٠.٠٠٠٠ جوهرى
٣	الدعم التنظيمي المدرك POS	- بين المجموعات - داخل المجموعات - الإجمالي	٨.٧٩٧ ١٧٩.٩٧ ١٨٨.٧٦	٢ ٣٥٧ ٣٥٩	٤.٣٩٩ ٠.٥٠٤	٨.٧٢٦	٠.٠٠٠٠ جوهرى
٤	الارتباط بالعمل	- بين المجموعات - داخل المجموعات - الإجمالي	١٠.٠٤١ ١٨٧.٠٩١ ١٩٧.١٣٢	٢ ٣٥٧ ٣٥٩	٥.٠٢١ ٠.٥٢٤	٩.٥٨٠	٠.٠٠٠٠ جوهرى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ينتضح من الجدول رقم (٨) وجود فروق جوهرية بين البنوك محل الدراسة (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) فيما يتعلق بمدركات العاملين لممارسات الموارد البشرية "HR" عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك من قبل العاملين المقدم لهم من المدراء المباشرين، والدعم التنظيمي المدرك، وارتباط هؤلاء العاملين بالعمل، حيث أوضحت النتائج أن قيمة "F" لها بلغت (١٦.٠٣٦)، و (١٢.٧٣)، و (٨.٧٢٦)، و (٩.٥٨) على التوالي، وجميعها ذات دلالة معنوية "جوهرية" عند (٠.٠٠٠١).

جدول رقم (٩)

الأوساط الحسابية للمتغيرات وجوهية الفروق بينها

م	المتغيرات	البنك الأهلي	بنك مصر	بنك القاهرة	اختبار Welch القيمة الاحصائية	اختبار Brown-Forsythe القيمة الاحصائية
١	ممارسات HR عالية الأداء	٤.٠٧	٣.٨٨	٣.٦٤	١٩.٨٢ (***)	١٧.٣٨ (***)
٢	الدعم الاشرافي المدرك	٤.٢٢	٣.٨٩	٣.٧١	١٤.٦٤ (***)	١٣.٦٧ (***)
٣	الدعم التنظيمي المدرك	٤.٠٨٧	٣.٨٧	٣.٦٧	٨.٩٠ (***)	٨.٧٢ (***)
٤	الارتباط بالعمل	٤.٠٨	٣.٨٤	٣.٦٥	١٠.٨١ (***)	١٠.٠٧ (***)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(***) دالة عند (٠.٠٠١)

ويبين من الجدول رقم (٩) أن الفروق بين هذه المتغيرات جميعها كانت لصالح البنك الأهلي، يليه بنك مصر ثم بنك القاهرة، حيث يتضح ذلك من الأوساط الحسابية لها. وتوضح النتائج جوهية الفروق بينها، فقد كشف اختبار "Welch" واختبار "Brown-Forsythe" عن جوهية هذه الفروق حيث كانت القيمة الإحصائية لها جوهية عند (٠.٠٠١) لجميع المتغيرات محل الدراسة.

وبذلك يثبت صحة الفرض السابع ويتم قبوله.

ويوضح ذلك أن البنك الأهلي أكثر اهتماماً بتصميم ممارسات الموارد البشرية "HR" عالية الأداء وتطبيقها، وكذلك بالدعم الاشرافي المدرك مما يدل على توعيته للمديرين بتركيز الاهتمام على الدور الداعم المقدم من المديرين المباشرين لمرؤوسيه، وكذلك بالدعم التنظيمي المقدم للعاملين، فضلاً عن ارتباط العاملين به بالعمل، يليه في ذلك بنك مصر، ثم بنك القاهرة. ويوضح ذلك الحاجة إلى التأكيد على اهتمام إدارة بنك القاهرة وبنك مصر بتنمية وزيادة مستوى هذه المتغيرات بها لزيادة مستوى ارتباط العاملين بالعمل وتحقيق النتائج الإيجابية المترتبة عليه. وعموماً يجب أن نهتم إدارة البنوك محل الدراسة جميعها دائماً بتنمية وتحسين مستوى هذه المتغيرات لزيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء ومساهمتها في تحسين أداء العاملين وأداء هذه البنوك بالتبعية.

تاسعاً - خلاصة النتائج والتوصيات:

١/٩ خلاصة النتائج:

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل، في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- ١- وجد أن مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بالبنوك محل الدراسة كما يدركها العاملون بها مرتفع إلى حدٍ ما، وعلى مستوى المتغيرات (الأبعاد) الفرعية وجد أن الأبعاد الأقل تطبيقاً وممارسة هي: وضوح وصف الوظيفة والتدريب الشامل والمشاركة والمكافأة والتحفيز.
- ٢- يدرك العاملون بالبنوك محل الدراسة أن مدراءهم المباشرين يقدمون لهم الدعم الاشرافي بدرجة مرتفعة إلى حدٍ ما.
- ٣- وجد أن الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين عالي بالبنوك محل الدراسة.
- ٤- أفاد العاملون المستقصى منهم بالبنوك محل الدراسة أن مستوى ارتباطهم بالعمل مرتفع إلى حدٍ ما.
- ٥- وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين جميع متغيرات الدراسة.
- ٦- وجود تأثير إيجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين وكذلك على ارتباط العاملين بالعمل.
- ٧- وجد أن الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين متغير وسيط يتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وارتباط العاملين بالعمل حيث وجد له تأثير إيجابي وجوهري في هذه العلاقة.
- ٨- وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم الاشرافي المدرك المقدم من المدراء المباشرين للعاملين معهم على الدعم التنظيمي المدرك من قبل هؤلاء العاملين وكذلك على ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل.
- ٩- وجد أن الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين متغير وسيط يتوسط العلاقة بين الدعم الاشرافي المدرك المقدم من المديرين المباشرين وارتباط العاملين بالعمل.
- ١٠- وجد أن الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين متغير وسيط يتوسط العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك المقدم من المديرين المباشرين وبين ارتباط العاملين بالعمل.
- ١١- وجد تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أداء العامل للدور الرسمي المرتبط بالعمل، وكذلك على أداء العامل للدور الإضافي الموجه للعميل.
- ١٢- وجد تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على ممارسة العاملين للسلوك الابتكاري للخدمة.
- ١٣- وجود فروق جوهريّة بين البنوك محل الدراسة (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) فيما يتعلق بمدرجات العاملين لممارسات الموارد البشرية "HR" عالية الأداء، والدعم الاشرافي المدرك من قبل العاملين المقدم لهم من المدراء المباشرين، والدعم التنظيمي المدرك، وارتباط هؤلاء العاملين بالعمل. وأن الفروق بين هذه المتغيرات جميعها كانت لصالح البنك الأهلي، يليه بنك مصر ثم بنك القاهرة.

كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن مجموعة من الدلالات على المستوى النظري والتطبيقي، يمكن إيجازها فيما يلي:

١/٢/٩ دلالات على المستوى النظري:

أكدت نتائج الدراسة على دور الوساطة الذي يقوم به الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين في العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك المقدم من المدراء المباشرين للعاملين معهم وبين ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل.

٢/٢/٩ دلالات على المستوى التطبيقي:

١- أكدت نتائج الدراسة علي وجود تأثير ايجابي وجوهري لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على كل من الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين وارتباط هؤلاء العاملين بعملهم، مما يعطي دلالة هامة على أن تنمية وتحسين مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها المختلفة يؤدي إلى زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين وكذلك زيادة مستوى ارتباط العاملين بعملهم. من هذا المنطلق يجب التأكيد على اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة والمنظمات عموماً ببذل الجهود وتوفير الموارد التي تؤدي إلى تحسين مستوى ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء.

٢- أكدت نتائج الدراسة علي وجود تأثير ايجابي وجوهري لمدرجات العاملين للدعم الاشرافي المقدم لهم من مدراءهم المباشرين على كل من الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين، وارتباط هؤلاء العاملين بعملهم، مما يعطي دلالة هامة على أن تنمية وتحسين مستوى الدعم الاشرافي المدرك المقدم من المدراء المباشرين لمؤسسيهم يؤدي إلى زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين، وكذلك زيادة مستوى ارتباط العاملين بعملهم، ويدل ذلك على أهمية التأكيد على إدارة البنوك والمنظمات عموماً للاهتمام بالدعم الاشرافي المقدم من المدراء المباشرين لمؤسسيهم، وبذل الجهود التي تعمل على تحسين مستواهم.

٣- أكدت نتائج الدراسة علي وجود تأثير ايجابي وجوهري للدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من الدعم الاشرافي المدرك المقدم من المدراء المباشرين لمؤسسيهم العاملين معهم، وممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وبين ارتباط العاملين بعملهم، مما يدل على أن زيادة وتنمية مستوى ارتباط العاملين بالعمل يمكن أن يتم من خلال الدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين. ويدل ذلك على أهمية التأكيد على إدارة البنوك محل الدراسة والمنظمات عموماً إلى الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك من قبل العاملين وجعله أولوية من أولوياتها وبذل الجهود التي تعمل على تنمية وتحسين مستواهم.

٤- أكدت نتائج الدراسة علي وجود تأثير ايجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أداء العاملين للدور الرسمي المرتبط بالعمل، وأدائهم للدور الإضافي الموجه للعميل وكذلك على ممارستهم للسلوك الابتكاري للخدمة مما يدل على أن زيادة مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة وممارستهم للسلوك الابتكاري للخدمة يمكن أن يتم من خلال زيادة مستوى ارتباط العاملين بعملهم. ويظهر ذلك أهمية التأكيد على إدارة البنوك محل الدراسة الاهتمام بتنمية مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين من خلال الاهتمام بالعوامل الشخصية والتنظيمية في بيئة العمل بالبنوك وزيادة مستواها.

٣/٩ التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث التوصيات التالية:

١/٣/٩ يجب على إدارة البنوك محل الدراسة الاهتمام بتصميم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والمتمثلة في: اختيار العاملين، والتدريب الشامل، والقابلية للحركة والترقي، والأمان الوظيفي، ووضوح وصف الوظيفة، وتقييم أداء العاملين الموجه بالنتائج والمكافأة والتحفيز والمشاركة، مع تطبيقها بفعالية، والقيام بالمراجعة المستمرة لها للتأكد من سلامة وفعالية تطبيق هذه الممارسات وتوصيلها للعاملين وإدراكهم لوجودها.

٢/٣/٩ يجب على إدارة البنوك محل الدراسة والمنظمات عموماً أن تصمم برامج الدعم التنظيمي الملائمة المناسبة للعاملين بها متضمنة: إجراءات التشغيل العادلة، والمكافآت، وظروف العمل.

٣/٣/٩ توعية المديرين بأهمية الدعم الاشرافي الذي يقدمه للعاملين معهم، وتوفير البرامج التدريبية التي تزيد من كفاءة وفعالية المديرين في تقديم الدعم الاشرافي للعاملين معهم بما يزيد من مستوى ارتباط هؤلاء العاملين بالعمل.

٤/٣/٩ مكافأة المديرين والمشرفين من خلال سياسات المنظمة للاهتمام بتقديم الدعم للعاملين معهم.

٥/٣/٩ القيام بمراجعة الممارسات والسياسات والإجراءات التي تظهر الدعم المقدم للعاملين، وتطويرها، لضمان تقديم الدعم الملائم للعاملين مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.

٦/٣/٩ يجب على إدارة البنوك محل الدراسة والمنظمات عموماً أن تتعرف على مدركات الدعم التنظيمي لدى العاملين بها، من خلال الاتصال بهم وعمل استطلاعات الرأي، أو الحصول على التغذية المرتدة، والقيام بعمل التطويرات اللازمة في السلوكيات والسياسات والإجراءات للحفاظ على أعلى مستوى ممكن من مدركات العاملين للدعم المقدم لهم من المنظمة.

٧/٣/٩ بالإضافة إلى ما سبق تستطيع البنوك محل الدراسة والمنظمات عموماً، أن تقوي ارتباط العاملين بها بعملهم من خلال:

- تقديم المكافآت والتميز والتقدير للمتميزين في عملهم.
- تحقيق العدالة التنظيمية خصوصاً الإجرائية والتوزيعية.
- التأكيد على تنوع المهارات لدى العاملين.
- إتاحة فرص التعلم والتطوير للعاملين.
- الاهتمام بنظام وأساليب الاتصال.
- تشجيع العاملين على الاتصال، وأخذ حاجاتهم المرتبطة بالاتصال والبيئة الاجتماعية في الاعتبار.

آفاق البحث المستقبلية:

(١) تناولت الدراسة الحالية تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل، واختبار ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط هذه العلاقات. وقد أكدت النتائج علي هذه العلاقات وتأثيرها الايجابي ، الأمر الذي يتطلب اجراء بحوث مستقبلية للكشف عن العوامل التي يمكن من خلالها زيادة مستوي هذه المتغيرات لتحسين مستوي ارتباط العاملين بالعمل وتحقيق النتائج التنظيمية الايجابية المترتبة عليه.

(٢) بحثت الدراسة الحالية تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ارتباط العاملين بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. وقد أكدت النتائج علي هذه العلاقات وتأثيرها الايجابي . والمطلوب إجراء بحوث مستقبلية للكشف عن كيفية تقوية ارتباط العاملين بالعمل من خلال الابعاد الفرعية لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، والعدالة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- ابراهيم، مني محمد سيد، (٢٠١٨)، دور ممارسات الموارد البشرية عالية الاداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وابداع العاملين بشركات قطاع الاعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، ص: ٢٥٩-٣٠٩.
- ٢- أبوزيد، حمادة فوزي ثابت، (٢٠٢١)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي البراعة التنظيمية والاداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١٢، عدد (١)، ص: ٣٤-١.
- ٣- الصباغ، شوقي محمد، (٢٠٠٩)، العلاقة بين الفرد ورئيسه و الدعم التنظيمي المدرك وتأثيرها علي الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد ٢٠، العدد (٣، ٤)، ص: ٣٢٩-٣٤٧.
- ٤- العولقي، عبدالله أحمد، والنظاري، فواز أحمد، (٢٠١٨)، أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد ٢٤، العدد (٢)، ص: ٨٧-١٢١.
- ٥- الكعبي، حميد سالم غياض، (٢٠١٧)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الرافدين الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد ٤٠، العدد (١١١)، ص: ١٦٢-١٧٥.
- ٦- بازرع، محمود صادق، (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٧- رشيد، مازن بن فارس، (٢٠٠٤)، الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١٦، العدد (٣)، ص: ٥٣٤-٥٦٠.

٨- عبدالعليم، شعبان أحمد، (٢٠١٦)، تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين الدعم الاشرافي والتزام المغتربين نحو المنظمة المضيفة ونواياهم لترك العمل، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد ٣٦، العدد (٤)، ص ٤٤٧-٣٩٩

٩- عطية، غادة عادل، (٢٠١٩)، أثر الهيئة التنظيمية المدركة علي الارتباط بالعمل: الدور الوسيط للشعور بالفخر بالعضوية للمنظمة في ظل توافر الشعور بتقدير الذات المبني علي المنظمة بالتطبيق علي عينة من شركات تجارة تجزئة الاغذية بالإسكندرية - مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤٣، العدد (٣)، ص ص: ٩٦-١٥٢.

١٠- عواد، عمرو محمد أحمد، (٢٠٠٧)، محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد ٢٥، العدد (٣)، ص ص: ١١-٤٣.

١١- قداح، شيرين قداح شاكر، (٢٠٢١)، أثر الدعم التنظيمي المدرك علي رأس المال النفسي: دراسة ميدانية علي وزارة الطيران المدني، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، ص ص: ٧١-٩٨.

١٢- منطاش، محمد عبدالحكيم علي، ومناع، يوسف حامد يوسف، (٢٠١٧)، العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء و سلوك المشاركة بالمعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٤، العدد (٢)، ص ص: ٢١١-٢٦٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Agarwal, U. (2014), Examining the impact of Social Exchange Relationships on Innovative work behavior: Role of work Engagement, Team Performance Management, Vol. 20, No.3/4, pp.102-120.
2. Ahmed, I., et al. (2015), Antecedents and Outcomes of Perceived Organizational Support: a literature survey approach, Journal of Management Development, Vol.34, No.7, pp.867-880.
3. Aktar, A., and Pangil, F. (2018), Mediating Role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement Does black box stage exist?, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol.38, No.7/8, pp.606-636.
4. Al-Ajlouni, M. (2021), Can high-performance work systems (HPWS) promote organizational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model, Employee Relations: The International Journal, Vol.43, No.2, pp.373-397.
5. Alfes, k., et al. (2013), The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement, Human Resource Management, Vol.52, No.6, pp.839-859.
6. Allen, D. et al. (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, Journal of Management, Vol.29, No.1, pp.99-118.
7. Alshaikh Mubarak, A., et al. (2020), The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia, Career Development International, Vol.25, No.6, pp.671-690.

8. Bakker, A. (2011), An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, Vol.20, No.4, pp.265-269.
9. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018), Work engagement: Current trends, *Career Development International*, Vol.23, No.1, pp.4-11.
10. Bal, P. M., et al. (2013), How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies, *Vol.50, No.4*, pp. 545-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
11. Baptiste, N. (2008), Tightening the link between employee wellbeing at work and performance, a new dimension for HRM. *Management Decision*, Vol.46, No.2, pp.284-309.
12. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
13. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997), Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, *Journal of Retailing*, Vol.73, No.1, pp.39-61.
14. Biswas, S. and Bhatnagar, J. (2013), Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction, *VIKALPA*, Vol. 38, No.1, pp.27-40.
15. Campbell NS, et al. (2013), All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover, *Human Relations*, Vol.66, No.6, pp.759-782.
16. Chami-Malaeb, R. (2021), Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout, *Personnel Review*, © Emerald Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-11-2019-0642
17. Cooke, F. L., et al. (2019), Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.30, No.8, pp.1239-1260.
18. Dawley, D et al. (2008), Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.29, No.3, pp.235-247.
19. Eisenberger, R., et al. (1997), Perceived Organizational Support, discretionary treatment and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.5, pp.812-820.
20. Eisenberger, R., et al. (2002), Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, pp.565-573.
21. Garg ,S. and Dhar,R. (2017), Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy, *International Journal of Manpower*, Vol.38, No.2, pp.242-258.
22. Gavino, M. C., et al. (2012), Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support, *Human Resource Management*, vol.51, pp.665-686.

23. Gillet, N., et al. (2013), Perceived Organizational Support Motivation, and Engagement Among Police Officers, *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol.44, No.1, pp.46-55.
24. Goyal, C., and Patwardhan, M. (2021), strengthening work engagement through high-performance human resource practices, *International Journal of productivity and performance* , Vol.70, No.8, pp.2052-2069.
25. Hai, S., et al. (2020), The role of perceived high performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.35, No.6, pp.513-526.
26. Hameduddin, T. (2021), Employee Engagement Among Public Employees: Exploring the Role of the (Perceived) External Environment, *American Review of Public Administration*, pp.1–16 © The Author(s) 2021 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/02750740211010346 journals.sagepub.com/home/arp
27. Harter, J. K., et al. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol.87, No.2, pp.268-279.
28. He, j., et al. (2017), How High-Performance HR Practices and LMX Affect Employee Engagement and Creativity in Hospitality, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. XX, No. X, Month 201X, 1–23 DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348021996800>
29. Hernandez, M. and Guarana, C. (2018), An Examination of the Temporal Intricacies of Job Engagement, *Journal of Management*, Vol.44, No.5, pp.1711-1735.
30. Holland, P., et al. (2016), Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust, *Human Resource Management*, Vol.56, No.6, pp.915- 929.
31. Hu, M., et al. (2009), Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance, *Tourism Management*, Vol.30, pp.41–50.
32. Jin, M. and McDonal, B. (2017), Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities, *American Review of Public Administration*, Vol.47, No.8, pp.881-897.
33. Johansen, M. S., & Sowa, J. E. (2019), Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership*, vol.29,No.4, pp.549-567.
34. Jung, H. and Yoon, H. (2018), Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement, *Tourism Management*, Vol.59, pp.498-507.
35. Jyoti, J., et al. (2015), The impact of bundled high performance human resource practices on intention to leave Mediating role of emotional exhaustion, *International Journal of Educational Management*, Vol.29, No.4, pp.431-460.
36. Kahn, W. A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, vol.33, No.4 ,pp.692–724.
37. Karatepe, O., et al. (2019), The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.37, No.3, pp.858-879.

38. Kehoe R., and Wright P. (2013), The Impact of High- Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, Vol.39, No.2, pp.366-391.
39. Kellner, A., et al. (2016), The message and the messenger Identifying and communicating a high performance "HRM philosophy", *Personnel Review*, Vol.45, No.6, pp.1240-1258.
40. Knies, E. and Leisink, P. (2014), Leadership Behavior in Public Organizations: A Study of Supervisory Support by Police and Medical Center Middle Managers, *Review of Public Personnel Administration*, Vol.34, No.2, pp.108-127.
41. Kurtessi, j., et al. (2017), Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, *Journal of Management*, Vol.43, No.6, pp.1854-1884.
42. Kuvaas, B., and Kuvaas, A. (2010), Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes, *Human Resource Management Journal*, Vol.91, No.3, pp.689-695.
43. Lai, F. Y., et al. (2020), Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement, *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
44. Lapalme M., et al. (2009), The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: The role of organizational and supervisor support, *International Journal of Human Resource Management*, vol.20, No.5, pp.1132-1145.
45. Lockhart, P., et al. (2020), Do Organizational Culture and National Culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organizational citizenship behaviour?, *International Journal of Manpower*, Vol.41, No.8, pp.1179-1197.
46. Macey, A. William, and Schneider, Benjamin (2008), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, No.1, pp.3-30.
47. Moynihan, L. M., et al. (2002), High performance HR practices and customer satisfaction: Employee process mechanism (CAHRS Working Paper #02-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/50>
48. Netemeyer, R.G. and Maxham, J.G. (2007), Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: differences in predictive validity for customer outcomes, *Journal of Retailing*, Vol.83, No.1, pp.131-145.
49. Orgambide, A. and Almeida, H. (2020), Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement, *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 42, No.3, pp.187-193.
50. Park, J. et al. (2017), The effects empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.38, No.3, pp.350-367.
51. Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009), Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment, *Journal of Management*, Vol.35, No.4, pp.1007-1025.

52. Rai, A., et al. (2018), Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition Does engagement mediate the process?, *Management Research Review*, Vol.41, No.8, pp.902-919.
53. Rayton, B., et al. (2019), Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.34, No.6, pp.401-414.
54. Rich, B. L., et al. (2010), Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53, pp.617-635.
55. Rothbard, N. P. (2001), Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*, Vol. , pp.655-684.
56. Rubel, M., et al. (2018), High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator, *IIBM Management Review*, Vol.30, pp316-329.
57. Sahni, j. (2021), Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences, *SAGE Open* January-March 2021: 1–13 ©The Author(s) 2021 DOI: 10.1177/21582440211002208 journals.sagepub.com/home/sgo
58. Saks, A. (2019), Antecedents and consequences of employee engagement revisited, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol.6, No.1, pp.19-38.
59. Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2014), What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, Vol.25, No.2, pp.155-182.
60. Shanock, L. R, and Eisenberger, R. (2006), When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, pp.689-695.
61. Simosi, M. (2012), Disentangling organizational support construct The role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment, *Personnel Review*, Vol.41, No.3, pp.301-320.
62. Snape, E., & Redman, T. (2010), HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis, *Journal of Management Studies*, vol.47, pp.1219-1247.
63. Sun, L. Y., et al. (2007), High- performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.3, pp.558-577.
64. Talebzadeh, N. and Karatep, O. (2020), Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.69, No.6, pp.1227-1245.
65. Tsaor, S.H., & Lin, Y.C. (2004), Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior, *Tourism Management*, Vol.25, No.4, pp.471-481.
66. Ul Haq, M., et al. (2021), Enhancing supply chain learning and innovation performance through human resource management, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.36, No.3, pp.552-568.
67. Van Dyne L, Ang S and Botero IC (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, vol.40, No.6, pp.1359-1392.

68. Wang, Y. and Hsieh, H. (2013), Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation, *human relations*, Vol.66, No.6, pp.783-802.
69. Wei, Y. (2015), Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit, *Personnel Review*, Vol.44, No.5, pp.739-756.
70. Welch, M. (2011), The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.16, No.4, pp.328-346.
71. Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002), Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, vol.28, 247-276.
72. Yang, F., et al. (2018), How supervisory support for career development relates to subordinate work engagement and career outcomes: The moderating role of task proficiency, *Human Resource Management journal*, Vol.28, pp.496-509. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12194>
73. Yavas, U., et al. (2013), Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances? *International Journal of Bank Marketing*, Vol.31, No.1, pp.56-70.
74. Zhong, L., et al. (2016), Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: a cross-level investigation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 6, pp. 823-844.

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة الاستقصاء

..... السيد الفاضل /

..... السيدة الفضلي /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تتعلق بتأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الأداء، والدعم الاشرافي الذي يقدمه المدير المباشر للعاملين تحت رئاسته علي ارتباطهم بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بالتطبيق علي البنوك المصرية. ولأهمية الوقوف علي وجهة نظركم في هذا الموضوع فقد صممت صحيفة الاستقصاء المرفقة بهدف التعرف علي مدي وجود المتغيرات محل الدراسة بالبنك الذي تعمل به، في محاولة لتنمية وتحسين مستوي هذه المتغيرات من أجل زيادة مستوي ارتباط العاملين بالعمل لتحقيق النتائج الإيجابية المترتبة عليه بالبنوك محل الدراسة.

وإذ أشكر لسيادتكم تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستقصاء، ويسعدني أن أؤكد أن ما يرد بها من بيانات سوف تعالج بطريقة سرية، وسوف تستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

الباحث

د. عاطف عبدا لعزیز محمود عبدا لعال تايب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية لدول حوض النيل

جامعة الفيوم

١- فيما يلي مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في ادارة الموارد البشرية العاملة بها، برجاء توضيح الي أي مدي تستخدم في البنك الذي تعمل به بوضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي كل منها:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١	يتم بذل جهد كبير لاختيار الشخص المناسب للوظيفة.					
٢	يتم التأكيد علي الامكانيات وضمن الجهود طويلة الاجل الخاصة بالعمل.					
٣	تحتل عملية التوظيف أهمية كبيرة.					
٤	تبذل جهود شاملة وواسعة جدا في عملية الاختيار.					
٥	يتم عمل برامج تدريب شاملة للأفراد العاملين في وظائف الاتصال بالعملاء ووظائف الخطوط الامامية (مواجهة العملاء).					
٦	عادة ما يتم الحاق العاملين في وظائف الاتصال بالعملاء ببرامج تدريب كل بضع سنوات.					
٧	توجد برامج تدريب رسمية لكل الموظفين الجدد لاكسابهم المهارات التي يحتاجونها لانجاز وظائفهم.					
٨	يتم تقديم برامج تدريب رسمية للعاملين لزيادة امكانية ترقياتهم في المنظمة.					
٩	توجد فرص قليلة للعاملين للتحرك لاعلي.					
١٠	العاملين ليس لديهم أي مستقبل في هذا البنك.					
١١	الترقيات في هذا البنك تقوم علي الاقدمية فقط.					
١٢	للعاملين مسارات مهنية واضحة في هذا البنك.					
١٣	العاملين في وظائف الاتصال بالعملاء الذين يرغبون في الترقى لديهم أكثر من مركز وظيفي محتمل يمكن ترقيتهم به.					
١٤	العاملين في هذه الوظيفة من الممكن بقائهم في العمل بهذا البنك طالما يرغبون في ذلك.					
١٥	الامان الوظيفي مضمون للعاملين في هذه الوظيفة.					
١٦	الواجبات والمسئوليات الخاصة بهذه الوظيفة محددة بوضوح.					
١٧	هذه الوظيفة لها وصف وظيفه حديث.					
١٨	وصف الوظيفة للمراكز الوظيفية يصف بدقة جميع الواجبات التي يتم انجازها من خلال العاملين.					
١٩	يقاس الاداء في أغلب الاحيان أكثر بالنتائج القابلة للقياس الموضوعي.					
٢٠	يعتمد تقييم أداء العاملين علي النتائج القابلة للقياس الموضوعي.					
٢١	تقييمات العامل تؤكد علي الانجاز طويل الاجل ، و الانجاز الذي يعتمد					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق	غير موافق بشدة
	علي الجماعة.					
٢٢	العاملين في هذه الوظيفة يتلقون مكافآت علي أساس الارباح التي يحققها البنك.					
٢٣	توجد صلة وثيقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وبين أداء الفرد أو الجماعة.					
٢٤	العاملين في هذه الوظيفة غالبا ما يطلب منهم مدراءهم المشاركة في اتخاذ القرارات.					
٢٥	العاملين في هذه الوظيفة مسموح لهم باتخاذ القرارات.					
٢٦	يتم اعطاء العاملين الفرصة لاقتراح التحسينات في طرق عمل الاشياء.					
٢٧	يحافظ المديرين علي اتصالات مفتوحة مع العاملين في هذه الوظيفة.					

٢- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالدعم الاشرافي الذي يقدمه المدير لتابعيه، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيام مديرك المباشر بكل منها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق	غير موافق بشدة
١	مديري في العمل يهتم اهتمام حقيقي برفاهيتي.					
٢	يهتم مديري بأرائي.					
٣	مديري يأخذ في الاعتبار بدرجة عالية أهدافي وقيمي.					
٤	مديري يظهر اهتمام قليل جدا بي.					

٣- فيما يلي مجموعة من العناصر التي تتعلق بالدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة وجودها، وتلقاها في البنك الذي تعمل به :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يهتم البنك الذي أعمل به بأرائي.					
٢	يهتم البنك الذي أعمل به اهتماما حقيقيا برفاهيتي.					
٣	البنك الذي أعمل به يأخذ في الاعتبار بدرجة كبيرة أهدافي وقيمي.					
٤	المساعدة متاحة في البنك الذي أعمل به عندما يكون لدي مشكلة.					
٥	يتعاضى البنك الذي أعمل به عن الخطأ غير المقصود الذي قد يحدث من جانبي.					
٦	البنك الذي أعمل به ينتهز أي فرصة تتاح له لاستغلالني.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق	غير موافق بشدة
٧	يظهر البنك الذي أعمل به اهتمام قليل جدا بي.					
٨	البنك الذي أعمل به علي استعداد لمساعدتي عندما أكون في حاجة للحصول علي خدمة أو تحقيق مصلحة خاصة.					

٤- فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح ارتباط العامل بالعمل، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي كل منها بالنسبة لك:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أعمل بقوة في وظيفتي.					
٢	أبذل أقصى جهودي للقيام بعملتي.					
٣	أكرس وأخصص الكثير من الطاقة لعملتي.					
٤	أحاول بأعلى درجات الجدية والامعان الاداء الجيد في عملي.					
٥	أكافح وأناضل بكد وجد قدر المستطاع لإنجاز عملي.					
٦	أبذل الكثير من الطاقة والنشاط في عملي.					
٧	أنا متحمس في عملي.					
٨	أشعر بالنشاط والحيوية في عملي.					
٩	أنا مهتم بعملتي.					
١٠	أنا فخور بعملتي.					
١١	لدي شعور إيجابي نحو عملي.					
١٢	أنا مثار فيما يتعلق بعملتي.					
١٣	في العمل، عقلي وذهني يركز في عملي.					
١٤	في العمل، لدي الكثير من الانتباه في عملي.					
١٥	في العمل، أركز بمقدار كبير من الانتباه في عملي.					
١٦	في العمل، أنا منغمك ومستغرق في عملي.					
١٧	في العمل، أركز في عملي.					
١٨	في العمل، أكرس قدر كبير من الانتباه لعملتي.					

٥- فيما يلي مجموعة من العناصر الخاصة بأداء الدور الرسمي المرتبط بالعمل، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة قيامك بكل منها:

م	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث
١	أحقق متطلبات الاداء الرسمية عند خدمة العملاء.					
٢	أؤدي جميع المهام المتعلقة بالعملاء المطلوبة مني.					
٣	أنجز جميع سلوكيات الخدمة المتوقعة للعميل بشكل كاف.					

٦- فيما يلي مجموعة من العناصر الخاصة بأداء الدور الاضافي الموجه للعميل، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة قيامك بكل منها:

م	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث
١	عند خدمة العملاء، أتعدى حدود ما يتطلبه الواجب.					
٢	تلقائيا وعن طيب خاطر، أخرج عن طريقي وأسعى بكل الطرق لجعل العميل راضيا.					
٣	أقوم بمساعدة العملاء في حل المشكلات غير المتوقعة وبما بعد ما هو مطلوب.					

٧- فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بسلوك الخدمة الابتكاري الذي يمارسه العامل في العمل، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي ممارستك لكل منها:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد "غير محدد"	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أبحث عن أساليب وطرق جديدة للخدمة.					
٢	أستكشف أفكار ابداعية وابتكارية.					
٣	أقترح أفكارا الإبداعية، وأحاول اقناع الآخرين بها.					
٤	أقدم خطة مناسبة عملية قابلة للتنفيذ لتطوير الافكار الجديدة.					
٥	أحاول ضمان التمويل والموارد المطلوبة لتطبيق الابتكارات.					
٦	عموما، أعتبر نفسي عضو مبدع في فريق عملي.					

٨ - بيانات أخرى:

- اسم البنك:
- الوظيفة:
- الإدارة التي تعمل بها:
- النوع: (ذكر) (أنثى)
- المؤهل العلمي:
- السن:
- مدة الخدمة بالبنك:

﴿وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين﴾

مع شكري وتقديري لتعاونكم ،،،

نبذة عن الباحث:

الدكتور/ عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تايب: حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة سوهاج عام (٢٠١٠م)، ويعمل أستاذ مساعد إدارة الأعمال بقسم الدراسات الإدارية بمعهد البحوث والدراسات الإستراتيجية لدول حوض النيل - جامعة الفيوم. وأهم اهتماماته البحثية: السلوك القيادي - العلاقة التبادلية بين المدير ومرؤوسيه - الارتباط بالعمل - إعادة تصميم الوظيفة ذاتياً - النتائج والسلوكيات التنظيمية الايجابية : المشاركة بالمعرفة - سلوك العمل الابتكاري - سلوكيات المواطنة التنظيمية .

