

الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية

محمد علي عبد الحميد سعد

جامعة الحدود الشمالية

فُدم للنشر في 1445/02/24 هـ - وقُبل للنشر في 1445/07/4 هـ

ملخص: استهدفت الدراسة تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة – التدريب – الاتصال الفعال – التحفيز) على نظم العمل عالية الأداء من خلال توسيط الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق جمع المعلومات النظرية، بالإضافة إلى تطوير استبانة مكونة من (47) عبارة تم توزيعها على (320) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة (243) بمعدل استجابة (76%)، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري على كل من نظم العمل عالية الأداء والرسوخ التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى تفويض السلطات للعاملين، مع منحهم المزيد من الاستقلالية التي تساعدهم على تقديم المساهمات الإبداعية والابتكارية بكل حرية، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب والتأهيل المستمر للعاملين، والعمل على إرساء ثقافة العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري – الرسوخ التنظيمي – نظم العمل عالية الأداء – البنوك التجارية.

The Mediating Role of Organizational Embeddedness in the Relationship between Administrative Empowerment and High Performance Work Systems: An applied Study on Commercial Banks in Dakahlia Governorate

Mohamed Saad

Northern Border University

(Received 9/9/2023 ; accepted 16/1/2024)

Abstract: The study aimed at determining the direct and indirect impact of the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training, effective communication, and motivation) on high-performance work systems by mediating organizational embeddedness in commercial banks in Dakahlia Governorate. The researcher relied on the analytical descriptive approach by collecting theoretical information. In addition, a questionnaire consisting of 47 sentences was distributed to 320 individuals in the commercial banks in Dakahlia Governorate. The number of correct questionnaires was 243, with a response rate of 76%, and the data were analyzed using the structural equation modeling method (PLS-SEM). The study concluded that there is a direct positive significant effect of all dimensions of administrative empowerment on both high-performance work systems and organizational embeddedness and a significant indirect positive significant effect of administrative empowerment with its various dimensions on high-performance work systems when mediating organizational embeddedness. The study recommended the need to raise the level of delegation of authority to employees while giving them more independence that helps them to make creative and innovative contributions freely, in addition to paying attention to the continuous training and qualification of workers and working to establish a culture of teamwork.

Keywords: administrative empowerment, organizational embeddedness, high performance work systems, commercial banks.

(*) Corresponding Author:

(*) للمراسلة:



DOI: 10.12816/0061710

Assistant Professor, Department of Human Resources, College of Business, Northern Border University, P.O. Box: 1321, Code: 91431, Arar, Kingdom of Saudi Arabia.

أستاذ مساعد، قسم الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية ص ب: 1321، رمز بريدي: 91431، عرعر، المملكة العربية السعودية.

e-mail: Mohamed.Saad@nbu.edu.sa

مقدمة:

فرضت التحديات التي تواجهها المنظمات المختلفة في الأونة الحالية على الساحتين: المحلية والدولية ضرورة التحديث الدائم للأساليب الإدارية التي تعتمد عليها في تسيير أعمالها وحتى البقاء والاستمرار في ظل بيئة بالغة التعقيد، وتعتبر الموارد البشرية عنصراً حاكماً تتوقف عليه قدرة المنظمة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية، من خلال إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية فضلاً عن تعظيم القيمة المضافة للمنظمة. كما يعتبر التمكين الإداري من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تمنح الموارد البشرية في المنظمة استقلالية وصلاحيات أكبر فيما يتعلق بأساليب العمل واتخاذ القرارات الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي بصفة عامة.

حيث يركز أسلوب التمكين الإداري على المشاركة بين الرئيس والمرووسين عن طريق تبادل المعلومات، و إتاحة الفرص، والموارد، والدعم، كما يتطلب التمكين الإداري أيضاً ضرورة توافر السياسات، والعمليات، والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات اندماج العاملين من خلال المشاركة في القوة، والمعرفة والمعلومات

والمكافآت (Weidenstedt, 2017).

وفضلاً عن ذلك يمكن تحسين إنتاجية العاملين من خلال بعض الممارسات الإدارية الفعالة، وعلى رأسها نظم العمل عالية الأداء (HPWS). حيث تعكس تلك الممارسات نهجاً استراتيجياً تعتمد عليه المنظمة لإكساب الموارد البشرية درجة عالية من المهارة، المرونة والإبداع في العمل لتكون المنظمات أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في الاسواق والتكنولوجيا وبيئتها بشكل عام (Athwaria, 2016).

وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء (HPWS) من خلال الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية.

الإطار النظري:

أولاً: التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري من الممارسات الإدارية التي تحمل الكثير من الأبعاد المهمة على مستوى المنظمات، وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري، ويرى كل من (Manuela & Bruce, 2003) أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المديرين وأعضاء التنظيم الآخرون في عملية اتخاذ القرار. بينما يشير (جلاب، 2011) للتمكين الإداري على أنه "القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم"، وهو بهذا المفهوم يعني إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين.

وأشار (Hacini & Dahou, 2018) أن التمكين الإداري يعني "تحويل الصلاحيات للمرووس، وتحمله مسؤولية القرارات التي يتخذها مع التأكيد على أنه يدرك كامل المهام المنوطة به، ولديه المعلومات، والتحفيز، والتدريب لكي يصبح ناجحاً".

وتؤكد (سعد، 2020) أن التمكين الإداري هو "الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، من خلال توسيع نطاق مشاركتهم في صنع القرارات، وتوسيع الصلاحيات والحريات الممنوحة لهم من أجل دفعهم وإثراء أدوارهم في العمل، وتحسين أدائهم وتحفيز السلوك الإبداعي لديهم".

ونخلص مما سبق أن التمكين الإداري عبارة عن منح العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات التي تجعلهم قادرين على المشاركة بفعالية من خلال طرح الأفكار والرؤى حول كافة جوانب العمل في المنظمة وعلى رأسها عملية اتخاذ القرار، وبالتالي التعامل معهم كقيمة هامة في تحديد وضع المنظمة الحالي والمستقبلي.

أبعاد التمكين الإداري:

هناك العديد من الأدبيات التي تطرقت إلى أبعاد التمكين الإداري، وهناك أربعة أبعاد أساسية اعتمدت عليها هذه الدراسة، حيث كانت تمثل القاسم المشترك في معظم الأدبيات، وسوف نتناولها فيما يلي:

1- تفويض السلطة:

يشير (مصطفى، 2004) أن عملية تفويض السلطة تعني "إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم". ويرى (خصاونة، 2011) أن تفويض السلطة هي "عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوس للقيام ببعض مهام".

2- التدريب:

يعتبر التدريب عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو لتغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة (رشيد، 2009).

3- الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال وسيلة نقل للمعرفة والأفكار بهدف التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في الفرد، أو إعلام الفرد بشيء ما، أو تبادل الأفكار والخبرات معه، أو الارتقاء بمستواه الفكري والقيمي والشخصي حيث تحركه باتجاه الهدف لتحقيقه (Cornelius & Boss, 2003). ويسهم الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.

4- التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه عملية تستهدف إثارة القوة الكامنة في الفرد بطرق إيجابية أو سلبية، لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط به، بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (العجمي، 2017). فالتحفيز هو عملية تدفع الأفراد باتجاه وضع جهودهم بشكل أفضل وبأكثر حماساً وفعالية وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي تأمل المنظمة في تحقيقها. (Maduka & Okafor, 2014)

ثانياً: الرسوخ التنظيمي:

يعتبر الرسوخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً واسعاً في الآونة الأخيرة نظراً لتأثيره البالغ على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، هذا فضلاً عن ارتباطه بالعديد من الممارسات الإدارية الأخرى بصورة مباشرة وغير مباشرة. ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالرسوخ التنظيمي، فقد عرفه (Young et al., 2013) بأنه "درجة

ارتباط العامل بوظيفته والاحتفاظ بها وإحساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية وأن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات لا يمكن الاستغناء عنها كما ينمي لديه روابط رسمية وغير رسمية بمجال العمل". كما يشير (Murphy et al., 2013) للرسوخ التنظيمي بأنه "مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة والتي توجد داخل المؤسسة أو خارجها والتي تجعل الفرد مجبراً على البقاء بالمؤسسة".

ويرى (Linder, 2019) أن الرسوخ التنظيمي هو "حالة اجتماعية وعاطفية تنتج من التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، والذي يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والمالية للفرد". بينما يرى (Karimi et al., 2020) أن الرسوخ التنظيمي "نظرية منظمة لدراسة الأساليب أو الطرق التي يمكن من خلالها الاحتفاظ بالموظفين بالمنظمة".

ومما سبق يتضح أن الرسوخ التنظيمي عبارة عن مجموعة العوامل التي تؤثر على الأفراد وتزيد من روابطهم التنظيمية والاجتماعية بالمنظمة التي ينتسبون لها، وتجعلهم يتمسكون بالبقاء فيها لأطول فترة ممكنة نتيجة وجود العديد من الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة.

أبعاد الرسوخ التنظيمي:

اتفقت معظم الأدبيات السابقة في الحقل الإداري على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للرسوخ التنظيمي، (Mitchell et al., 2001)، (Andresen, 2015)، (Ferreira, 2017)، (Rubenstein et al., 2020) على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للرسوخ الوظيفي، نستعرضها على النحو الآتي:

1- الروابط التنظيمية:

يقصد بها العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد وزملائه في العمل وكذلك بين الفرد والمنظمة التي ينتسب إليها، وكلما زادت تلك الروابط، زاد الرسوخ الوظيفي (Takawira, 2012). وتشمل الروابط التنظيمية الدرجة الوظيفية للفرد، ومدة عمله في المنظمة، والمشاركة في اللجان التنظيمية، لذلك يمتلك الأفراد عدداً كبيراً من الروابط في مراحل مختلفة من حياتهم الوظيفية (Yildiz, 2018).

2- المواءمة التنظيمية:

تعتبر المواءمة التنظيمية عن مستوى التوافق بين العاملين والمنظمة على سبيل المثال التوافق بين قيم وأهداف العاملين والمنظمة وتتمثل العوامل التي تؤثر على المواءمة التنظيمية في التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة، التطلعات المهنية، قيم المنظمة، الخطط ومرونة العلاقة بين العاملين (يوسف وآخرون، 2021).

3- التضحية التنظيمية:

تشير التضحية التنظيمية إلى خسارة المنافع المادية والنفسية المتاحة حالياً والمتوقع وجودها مستقبلاً، فعند ترك الوظيفة يخسر الفرد كل المزايا، وبالتالي فالمنافع المادية قد تنثني العامل عن ترك وظيفته وبالتالي البقاء في المنظمة حرصاً على عدم فقدان تلك المنافع (Mitchell et al., 2001). وقد تتمثل التضحية التنظيمية في فقدان المنافع الصحية، والعلاقات مع الزملاء، والمزايا التعليمية، وفرص الترقى، والقرب من موقع العمل، وفقدان الأمن (Young et al., 2013).

ثالثاً: نظم العمل عالية الأداء (HPWS):

تزايد اهتمام غالبية المنظمات بالبحث عن أفضل الممارسات الإدارية في مجال العمل والتي يمكن أن تسهم في الارتقاء بكفاءة العمليات الخاصة بها وتحسين الأداء المؤسسي، وتأتي على رأس هذه الممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) حيث تتضمن العديد من الممارسات الفاعلة التي تساعد الأفراد على فهم أساليب وأسس العمل بشكل صحيح وتنقل المنظمة إلى آفاق رحبة.

ويؤكد (Ananthram et al., 2018) أن نظم العمل عالية الأداء هي "مجموعة من الممارسات التي تخلق الدافعية لدى العاملين، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحسين المعارف والمهارات لديهم بما يؤدي إلى تحسين الأداء". ويرى (Bendickson et al., 2018) أنها عبارة عن "مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية منفصلة ولكنها مترابطة مع تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي من خلال الارتقاء مهارات وقدرات ومعارف الأفراد، وتمكين الأفراد من خلال رفع مستوى مشاركتهم، وكذلك توفير

نظم تحفيز متميزة تخلق لديهم الدافعية للعمل والإنجاز".

كما يشير (Arefin et al., 2019) أن نظم العمل عالية الأداء عبارة عن "عامل موقفي يؤثر على العاملين ويشعرهم بالتمكين النفسي العالي، والذي ينعكس إيجابياً على دور ومستوى مشاركتهم". ونخلص مما سبق أن نظم العمل عالية الأداء هي مجموعة من الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتميز هذه الممارسات بالترابط والتكامل، وتستهدف الارتقاء بمستوى قدرات ومهارات الأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

يرى (Haile, 2022) أنه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف في آراء الباحثين إلا أن معظم تلك الآراء وإن اختلفت ظاهرياً لأنها تتفق في المضمون من خلال عمل هذه الممارسات كحزمة مترابطة معاً. فقد أشار (Chen, 2008) إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء "تتكون من خمس ممارسات أساسية، هي: الاختيار الكفاء للعاملين، التدريب الشامل، تقييم الأداء، الفرص المهنية الداخلية، التعويض". وأوضح (Demirbag et al., 2014) أن هناك سبع ممارسات لأنظمة العمل عالية الأداء، هي: "الأمان الوظيفي، التوظيف الانتقائي للموظفين الجدد، اللامركزية في اتخاذ القرارات، نظم التعويضات التي تعتمد على الأداء، نظم التدريب، تبادل المعلومات وتقليص الاختلافات".

وصنف (Heffernan & Dundon, 2016) ممارسات نظم العمل عالية الأداء إلى مجموعة تتضمن "الاختيار، التدريب المكثف، التقييم القائم على السلوك، التعويض، الأمان الوظيفي، مشاركة العاملين". وعرض (Zhang et al., 2019) ست ممارسات لنظم العمل عالية الأداء، هي: "التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تصميم الوظيفة، نظم التعويضات والتحفيز". وأشار العديد من الكتاب (Vermeeren, Jyoti & Rani, 2017)؛ Kundu & Gahlawat, 2017؛ Huang et al., 2018؛ شحاتة، 2019؛

استهدفت دراسة (Emerson, 2008) التعرف على التمكين الإداري كمدخل فعال في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين يتطلب ضرورة السماح للعاملين بعرض وجهة نظرهم في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، وأن التواصل مع العاملين بشكل فعال يعتبر من أبرز أبعاد التمكين.

أما دراسة (Yang & Choi, 2009) فقد كان غرضها دراسة تأثير تمكين العاملين على أداء الفريق في سياق فرق العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن تمكين العاملين كان له تأثير معنوي على أداء الفريق في سياق فرق العمل، وأنه كلما ارتفع مستوى التمكين العاملين، ارتفع بالتوازي مستوى أداء الفريق في سياق فرق العمل.

واختبرت دراسة (Al-Ha'ar, 2016) أثر التمكين الإداري على الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية مترابطة بين أبعاد التمكين الإداري وبين أبعاد الأداء التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (Hanaysha, 2016) استكشاف التأثيرات المباشرة للتمكين الإداري والعمل الجماعي والتدريب على إنتاجية العاملين، وكشفت نتائج الدراسة أن كلاً من تمكين العاملين والعمل الجماعي وتدريب العاملين لهم تأثير إيجابي كبير على إنتاجية العاملين والأداء التنظيمي.

وسعت دراسة (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017) إلى استكشاف تأثير التمكين التنظيمي في نجاح التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري لها أثر معنوي إيجابي على التغيير التنظيمي.

وركزت دراسة (الزعبي، الهزايمة، 2019) على استكشاف أثر التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد التمكين الإداري على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين.

وسعت دراسة (المطيري، 2020) إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط في إدراك العاملين لأهمية التمكين الإداري، وأن

(Obeidat, 2021؛ Palomino et al., 2021 عبد المقصود، 2022) أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تتضمن ثلاثة مجالات رئيسية، هي: “ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز فرص المشاركة”، وهو ما يطلق عليه نموذج (AMO) وهو الاتجاه الذي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة، وفيما يلي استعراض تلك الممارسات.

1- ممارسات تعزيز المهارات:

تشير تلك الممارسات إلى قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العناصر من سوق العمل، بالإضافة إلى قدرتها على تدريب وتطوير مهارات وقدرات وإمكانات ومعارف تلك العناصر بالشكل الذي يتناسب مع أهداف المنظمة وخطتها الاستراتيجية، وتتمثل تلك الممارسات في الاختيار المناسب، التوظيف الكفاء والتدريب والتطوير الفعال بعد التوظيف وطول بقاء العنصر البشري على رأس العمل.

2- ممارسات تعزيز الدوافع:

تعبر عن مجموعة من الممارسات التي تسعى إلى تحفيز العاملين وخلق الدافع لديهم لتقديم أفضل ما لديهم من طاقات وإبداعات في العمل بالشكل الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي، وتتمثل هذه الممارسات في تقييم الأداء، نظم الترقية، التعويضات العادلة ونظم الحوافز المتميزة.

3- ممارسات تعزيز فرص المشاركة:

تشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين وإتاحة الفرصة لديهم للمشاركة في تحديد طرق وأساليب العمل، اللجان التنظيمية المختلفة، وضع الخطط وصنع واتخاذ القرارات، وكذلك التشجيع على تكوين فرق العمل ذاتية الإدارة لمنح العاملين جانباً من الاستقلالية في أداء العمل، وتتمثل هذه الممارسات في تبادل المعلومات، الاتصال الفعال، التغذية العكسية، تفويض السلطة والمسؤولية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري:

مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً فيما يتعلق ببعدي فرق العمل وتفويض السلطة ومتوسطاً

في بقية أبعاد التمكين الإداري الأخرى.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالرسوخ الوظيفي:

حاولت دراسة (Widiyanto et al., 2012) التعرف على الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات الإبداع، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للرسوخ الوظيفي على سلوكيات الإبداع، وأن الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات الإبداع. كما استهدفت دراسة (Young et al., 2013) التعرف على أثر الرسوخ الوظيفي على دوران العمل، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد الرسوخ الوظيفي، زادت مؤشرات البقاء في المنظمة، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الرسوخ الوظيفي ومعدل دوران العمل، وأن أهم العوامل التي تؤدي إلى بقاء العاملين في المنظمة لأطول فترة ممكنة هي العمل المرن ومشاركة العاملين في حل مشكلاتهم. واختبرت دراسة (Erkutlu & Chafra, 2015) العلاقة بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي من خلال توظيف ترابط المهام والسياسات التنظيمية، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي، وأن ترابط المهام والسياسات التنظيمية يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي.

وحاولت دراسة (Marasi et al., 2016) استكشاف أثر الرسوخ الوظيفي على الانضباط في العمل والثقة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين الرسوخ التنظيمي وكل من الانضباط في العمل والثقة التنظيمية، وأن ارتفاع مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين الذين يمتلكون ثقة تنظيمية عالية ينعكس إيجابياً على الانضباط في العمل.

واستهدفت دراسة (أمين، 2018) التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي.

وحاولت دراسة (الزيادي، 2020) استكشاف تأثير الرسوخ الوظيفي بأبعاده المختلفة على دعم سمعة المنظمة، توصلت الدراسة إلى أن بعد المواءمة التنظيمية كان أكثر أبعاد الرسوخ الوظيفي تأثيراً على دعم سمعة المنظمة ثم بعد الروابط التنظيمية ثم بعد التضحية التنظيمية على الترتيب.

واستهدفت دراسة (الشرييني وآخرون، 2021) الكشف عن تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، الإقناع، مراعاة البعد الاجتماعي) مجتمعة على كل بعد من أبعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة، الروابط، التضحية).

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء:

ركزت دراسة (Tian et al., 2016) على تحديد تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرسوخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال استخدام نموذج القدرة والتحفيز وفرص المشاركة (AMO)، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرسوخ التنظيمي، وأن الرسوخ التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في الروابط والملاءمة والتضحية يتوسط العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والأداء الوظيفي. واستكشفت دراسة & (Jyoti Rani, 2017) أثر نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء الوظيفي، أظهرت نتائج الدراسة أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي.

واختبرت دراسة (Vermeeren, 2017) أثر نظم العمل عالية الأداء بممارساتها المختلفة (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) على فعالية وكفاءة وعدالة المؤسسات

إلى وجود تأثير غير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي من خلال توسيط التمكين النفسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة بقدر كبير في التعرف على المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تعددت أهداف تلك الدراسات وفقاً لطبيعة المشكلة التي تتناولها والتي تختلف عن مشكلة الدراسة الحالية التي هدفت للتعرف على الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، وبالإضافة إلى ذلك فقد أسهمت تلك الدراسات في تحديد مشكلة وأداة وصياغة فروض الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع لم يسبق تناوله - في حدود علم الباحث - وهو نمذجة العلاقة التآثرية بين التمكين الإداري والرسوخ التنظيمي ونظم العمل عالية الأداء، كما أن متغيرات هذه الدراسة لم يتم تناولها في مجال ومنطقة التطبيق (البنوك التجارية في محافظة الدقهلية) - في حدود علم الباحث -، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تفيد الباحثين وكذلك المسؤولين عن العمل المصرفي.

مشكلة الدراسة:

لوقوف على مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية لعينة عددها (42) من العاملين في القطاع محل التطبيق (البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية) تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ لاستطلاع آرائهم حول مستوى ممارسة متغيرات الدراسة الثلاثة، وكذلك التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء من خلال توسيط الرسوخ التنظيمي، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والتأكد من التصور العام للدراسة⁽¹⁾.

العامة مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على فعالية وكفاءة وعدالة المؤسسات العامة وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين فعالية وكفاءة وعدالة المؤسسات العامة.

وسعت دراسة (Huang et al., 2018) إلى التعرف على أثر نظم العمل عالية الأداء على المشاركة من خلال توسيط الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى مشاركة عالية للموظفين، وعلاوة على ذلك فإن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والمشاركة الوظيفية.

واستكشفت دراسة (عبد المقصود، 2022) الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الدراسة نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على الرشاقة التنظيمية من خلال توسيط رأس المال الفكري، وكذلك وجود تأثير معنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) على كل من رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية. واختبرت دراسة (عبد النبي، 2023) دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة معنوية لممارسات نظم العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي، ووجود علاقة مباشرة إيجابية معنوية للتمكين النفسي على التميز التنظيمي، بالإضافة

(1) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض التعرف بشكل مبدئي على مستوى وطبيعة ممارسة متغيرات الدراسة في البنوك

(1) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض التعرف بشكل مبدئي على مستوى وطبيعة ممارسة متغيرات الدراسة في البنوك

إلقاء الضوء على أهمية متغيرات الدراسة الثلاثة (التمكين الإداري - الرسوخ التنظيمي - نظم العمل عالية الأداء) باعتبارها من أهم المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء، كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من حيث ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء من خلال توسيط الرسوخ التنظيمي - حيث تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية في هذا الشأن.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من حيث تطبيقها على القطاع المصرفي الذي يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونظراً لما تشهده الخدمات المصرفية من زيادة مضطردة في أعداد العملاء وكذلك مستوى توقعاتهم، وهو الأمر الذي يفرض على القطاع المصرفي ضرورة تبني المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة حتى يستطيع مواكبة تطلعات وطموحات عملائه. كما تسعى الدراسة إلى التوصل لمجموعة من النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء من خلال توسيط الرسوخ التنظيمي وذلك بما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال عام 2023.
- الحدود البشرية: العاملون بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية.
- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية.
- الحدود العلمية: تتمثل في متغيرات الدراسة وهي التمكين الإداري والرسوخ التنظيمي ونظم العمل عالية الأداء.

فروض الدراسة:

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم إمام البعض للعلاقة بين تلك المتغيرات من حيث مدى تأثير التمكين الإداري على كل من الرسوخ التنظيمي ونظم العمل عالية الأداء، ومدى وساطة الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. ويندرج تحت تلك المشكلة العديد من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر التمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل يؤثر التمكين الإداري على الرسوخ التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل يؤثر الرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للتمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء من خلال الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة التمكين الإداري والرسوخ التنظيمي ونظم العمل عالية الأداء.
- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة.
- تحديد التأثير المباشر للتمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء بالبنوك التجارية محل التطبيق.
- تحديد التأثير غير المباشر للتمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء من خلال الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي بالبنوك التجارية محل التطبيق.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تخدم القطاع المصرفي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

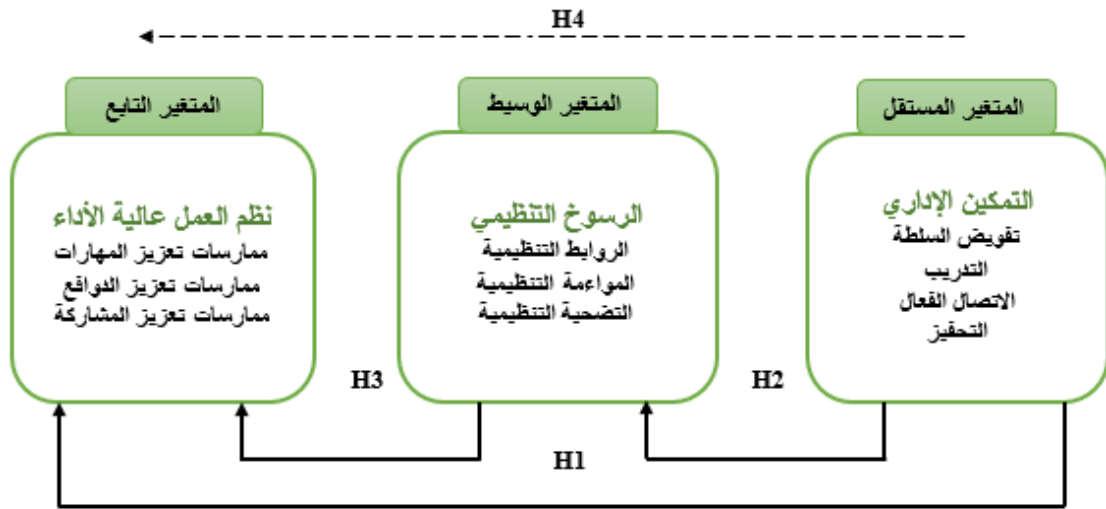
H3: يوجد تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H4: يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال) ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H1: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H2: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق.

نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء بغرض دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: أداة القياس:

في ضوء فروض ومتغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استبانة شملت (47) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: قياس التمكين الإداري (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (19) عبارة موزعة على أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) وتم تطوير فقرات استبانة هذا المتغير بما يخدم أغراض الدراسة بمرجعية عدد من الدراسات السابقة (Al-Asoufi & Hanaysha, 2016؛ Akhorshaideh, المطيري، 2020).

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري - الرسوخ التنظيمي - نظم العمل عالية الأداء)، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها، من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات

السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، حتى يتم تأصيل الجانب النظري والمنهجي للدراسة، وعلى الصعيد التحليلي فقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال استبانة صممت للتعرف على الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين

1	2	3	4	5
أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية والذين يبلغ عددهم (1913) عاملاً موزعين على عدد (28) بنكاً تجارياً بالمحافظة وقت إجراء الدراسة. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة نظراً لتجانس مجتمع الدراسة، وقد بلغت العينة (320) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية. وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة التي بلغت (320) مفردة، وكان عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل (243) بنسبة استجابة بلغت (76%) كما هو موضح فيما يلي:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{N-1 \times (d^2 \div Z^2) + P (1-P)} = \frac{320}{1.96^2 \div 1.96^2 + 0.196 \times 0.804} = 243$$

N = حجم المجتمع، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95%) وتساوي (1.96%)، d = نسبة الخطأ وتساوي (5%) كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1)
مجتمع وعينة الدراسة

م	البنك	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
1	الأهلي	327	17.00%	54	44	81%
2	مصر	261	14.00%	45	34	76%
3	القاهرة	215	11.00%	35	25	71%
4	الاهلي المتحد	119	6.00%	19	14	74%
5	التجاري الدولي (CIB)	110	5.80%	19	15	79%
6	المصرف المتحد	107	5.60%	18	14	78%
7	الإسكندرية	90	4.70%	15	11	73%
8	بنك وفا (باركليز)	83	4.30%	14	12	86%
9	فيصل الإسلامي المصري	76	4.00%	13	10	77%
10	العربي الإفريقي	71	3.70%	11	8	73%
11	بنك المؤسسة العربية المصرفية	58	3.00%	10	7	70%
12	المصري الخليجي	51	2.70%	9	6	67%
13	البركة مصر	46	2.40%	8	6	75%

الجزء الثاني: قياس الرسوخ التنظيمي (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (14) عبارة موزعة على أبعاد الرسوخ التنظيمي (الروابط التنظيمية – المواءمة التنظيمية – التضحية التنظيمية)، وتمت صياغة وتطوير فقرات استبانة هذا المتغير لخدمة أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (Marasi et al., Young et al., 2013؛ الشربيني وآخرون، 2021).

الجزء الثالث: قياس نظم العمل عالية الأداء (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (14) عبارة موزعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز المشاركة). وتم تطوير فقرات استبانة هذا المتغير لخدمة أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (Vermeeren, Jyoti & Rani, 2017؛ Kundu & Gahlawat, 2018؛ Huang et al., 2018؛ Tawk, 2021؛ Palomino et al., 2021 المقصود، 2022).

وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقصى منهم على عبارات الاستبانة بين أرفض بشدة (1) إلى أوافق بشدة (5) كما يلي:

14	الإمارات دبي الوطني	37	1.90%	6	5	83%
15	أبوظبي	34	1.80%	6	4	67%
16	بنك قطر الوطني (QNB)	31	1.60%	5	4	80%
17	الكويت الوطني	27	1.40%	4	2	50%
18	بنك عودة	24	1.30%	4	3	75%
19	العقاري المصري العربي	21	1.10%	3	2	67%
20	كريدي أجريكول مصر	19	1.00%	3	2	67%
21	الاتحاد الوطني المصري	19	1.00%	3	3	100%
22	ABC BANK	17	0.90%	3	2	67%
23	بنك HSBC	15	0.80%	3	2	67%
24	المصري لتنمية الصادرات	13	0.70%	2	2	100%
25	العربي	13	0.70%	2	2	100%
26	بيريوس	11	0.60%	2	1	50%
27	قناة السويس	9	0.50%	2	1	50%
28	بنك أبوظبي الأول	9	0.50%	2	2	100%
	المجموع	1913	100%	320	243	76%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على سجلات شئون العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وبرنامج (Amos V.24) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

1- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): ويستخدم هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب وصدق التمايز لعبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يتم حساب صدق التقارب لقياس مدى التقارب أو التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث من خلال قيم المعاملات المعيارية (Factor Loadings) وقيم الصدق التقاربي (AVE)، ويتم حساب صدق التمايز لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يعبر عن حالته فقط، ويتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة الصدق التقاربي (AVE).

2- معامل (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس نوع وقوة العلاقة

بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

4- أسلوب نمذجة المعادلة

الهيكليّة Structural Equation Modeling (SEM): وذلك لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في وقت واحد، وذلك باستخدام برنامج (Warp -PLS7.0).

نتائج الدراسة:

أولاً: تقييم نموذج القياس:

استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لتقييم جودة نموذج القياس من خلال قياس صدق التقارب وصدق التمايز لمتغيرات الدراسة وكذلك الاتساق الداخلي للنموذج من خلال ما يلي:

1- قياس صدق المحتوى (عبارات الدراسة):

اعتمد الباحث على معاملات التحميل المعيارية لقياس صدق عبارات الدراسة، حيث يجب أن يكون معامل التحميل أكبر من (0.50) لكل عبارة وفقاً لمعامل التحميل أكبر من (0.50) (Hair et al., 2014)، ويتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع معاملات التحميل المعيارية لجميع العبارات تراوحت بين (0.70) و(0.91)

وبالتالي تجاوزت (0.50) مما يدل على جودة جميع عبارات الدراسة وارتباط كل منها بالبعد المراد قياسه.

2- ثبات الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة ومن خلال الجدول رقم (2) يتضح أن قيم معامل الثبات تراوحت بين (0.77) و(0.92)، مما يعنى أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع محاور الدراسة، وكذلك فإن معامل الثبات المركب (CR) على مستوى جميع

المتغيرات كان أكبر من (0.70) مما يدل على ارتفاع درجة الاعتمادية لمقاييس الدراسة.

3- قياس صدق التقارب:

ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE)، ولا بد من أن تزيد قيمته عن (0.50) لكل بعد أو متغير من متغيرات الدراسة (Hair et al., 2014)، ويتضح من خلال الجدول رقم (2) أن قيم (AVE) لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت أعلى من (0.50) مما يدل على وجود صدق تقاربي مرتفع لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة.

جدول رقم (2)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي للمتغير المستقل (التمكين الإداري)

المتغير	البعد	رمز العبارة	المعاملات المعيارية	معامل ألفا (a)	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
التمكين الإداري	تفويض السلطة	DD1	0.76	0.84	0.86	0.74
		DD2	0.83			
		DD3	0.73			
		DD4	0.71			
		DD5	0.83			
التدريب		DT1	0.74	0.91	0.93	0.67
		DT2	0.79			
		DT3	0.70			
		DT4	0.81			
		DT5	0.77			
الاتصال الفعال		DC1	0.86	0.83	0.85	0.79
		DC2	0.77			
		DC3	0.73			
		DC4	0.75			
		DC5	0.80			
التحفيز		DM1	0.76	0.79	0.81	0.72
		DM2	0.74			
		DM3	0.81			
		DM4	0.79			
الرسوخ التنظيمي	الروابط التنظيمية	OS1	0.88	0.85	0.92	0.64
		OS2	0.83			
		OS3	0.91			
		OS4	0.70			
		OS5	0.83			
المواءمة التنظيمية		OA1	0.90	0.92	0.84	0.71
		OA2	0.85			
		OA3	0.74			
		OA4	0.76			

			0.83	OA5		
0.83	0.82	0.77	0.72	OL1	التضحية التنظيمية	
			0.91	OL2		
			0.77	OL3		
			0.67	OL4		
0.78	0.91	0.82	0.79	SP1	ممارسات تعزيز المهارات	نظم العمل عالية الأداء
			0.80	SP2		
			0.75	SP3		
			0.71	SP4		
			0.91	SP5		
0.69	0.78	0.88	0.79	MP1	ممارسات تعزيز الدوافع	
			0.81	MP2		
			0.84	MP3		
			0.76	MP4		
0.66	0.79	0.81	0.78	OP1	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
			0.82	OP2		
			0.77	OP3		
			0.75	OP4		
			0.70	OP5		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

4- قياس صدق التمايز: التباين
يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة الصدق
التقاربي (AVE)، وقد أظهرت النتائج وفقاً
للجدول رقم (3) أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط
المستخرج (AVE) أكبر من
ارتباطه بالمتغيرات الأخرى، مما يعني وجود ثبات
داخلي للمتغيرات وعدم وجود تداخل بينها.

جدول رقم (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (صدق التمايز)

المتغير	تفويض السلطة	التدريب	الاتصال	التحفيز	الروابط التنظيمية	المواءمة التنظيمية	التضحية التنظيمية	ممارسات تعزيز المهارات	ممارسات تعزيز الدوافع	ممارسات تعزيز المشاركة
تفويض السلطة	0.860									
التدريب	0.540	0.819								
الاتصال	0.563	0.376	0.888							
التحفيز	0.351	0.544	0.455	0.849						
الروابط التنظيمية	0.403	0.361	0.409	0.479	0.800					
المواءمة التنظيمية	0.589	0.519	0.582	0.322	0.515	0.843				
التضحية التنظيمية	0.392	0.458	0.387	0.430	0.423	0.463	0.911			
ممارسات تعزيز المهارات	0.469	0.492	0.517	0.387	0.431	0.307	0.326	0.883		

	0.831	0.439	0.560	0.333	0.308	0.548	0.309	0.569	0.319	ممارسات تعزيز الدوافع
0.812	0.372	0.528	0.448	0.479	0.585	0.444	0.501	0.651	0.538	ممارسات تعزيز المشاركة

• صدق التمايز يتم قياسه من خلال حساب الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) كما يظهر في القيم المظللة بالجدول.

5- مؤشرات تطابق نموذج القياس: المسار (APC)، متوسط معامل الارتباط تم تقييم جودة نموذج القياس اعتماداً على بعض (ARS)، متوسط التباين لمعامل التضخم المؤشرات الإحصائية هي متوسط معامل (AVIF)، والجدول رقم (4) يوضح ذلك كما يلي:

جدول رقم (4)
مؤشرات جودة نموذج القياس

المؤشر	القيمة	P-Value	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار (APC)	0.184	P < 0.001	P < 0.05
متوسط معامل الارتباط (ARS)	0.269	P < 0.001	P < 0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF)	1.749		acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
H1a: يوجد تأثير معنوي لتفويض السلطة على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H1b: يوجد تأثير معنوي للتدريب على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H1c: يوجد تأثير معنوي للاتصال الفعال على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H1d: يوجد تأثير معنوي للتحفيز على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

ثانياً: النموذج الهيكلي للدراسة واختبار الفروض: اعتمد الباحث على أسلوب بناء المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) بطريقة المربعات الصغرى PLS، وفي ضوء نموذج القياس تم اختبار فروض الدراسة باستخدام برنامج (Warp PLS 7)، وبيان ذلك كالتالي:

اختبار الفرض الأول H1:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

جدول (5)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد التمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-Value	معامل التحديد R ²	نتيجة اختبار الفرض
H1a	تفويض السلطة	نظم العمل عالية الأداء	0.128	0.003	0.492	ثبوت صحة الفرض
H1b	التدريب		0.147	0.042		ثبوت صحة الفرض

ثبوت صحة الفرض	0.002	0.088	الاتصال الفعال	H1c
ثبوت صحة الفرض	0.031	0.096	التحفيز	H1d

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق".

كما يتضح أيضاً من ذات الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.492) وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن كل أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) مجتمعة تفسر حوالي (49.2%) من التباين الحادث في نظم العمل عالية الأداء، وأن النسبة المتبقية البالغة (50.8%) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

اختبار الفرض الثاني H2:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2a: يوجد تأثير معنوي لتفويض السلطة على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق.

H2b: يوجد تأثير معنوي للتدريب على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق.

H2c: يوجد تأثير معنوي للاتصال الفعال على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق.

H2d: يوجد تأثير معنوي للتحفيز على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق.

يتضح من الجدول رقم (5) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري على نظم العمل عالية الأداء، حيث تبين نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتفويض السلطة على نظم العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.128) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.003) مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتدريب على نظم العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.147) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.042) مما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للاتصال الفعال على نظم العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.088) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.002) مما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث، وأخيراً تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتحفيز على نظم العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.096) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.031) مما يعني قبول الفرض الفرعي الرابع. وبالتالي يتضح مما سبق قبول الفروض الفرعية (H1a, H1b, H1c, H1d)، وهو ما يعنى ضمناً صحة الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على نظم

جدول رقم (6)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد التمكين الإداري على الرسوخ التنظيمي

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-Value	معامل التحديد R^2	نتيجة اختبار الفرض
H1a	تفويض السلطة	الرسوخ التنظيمي	0.130	0.006	0.387	ثبوت صحة الفرض

ثبوت صحة الفرض		0.012	0.106		التدريب	H1b
ثبوت صحة الفرض		0.001	0.117		الاتصال الفعال	H1c
ثبوت صحة الفرض		0.003	0.153		التحفيز	H1d

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

إحصائياً عند مستوى معنوية (0.003) مما يعني قبول الفرض الفرعي الرابع. وبالتالي يتضح مما سبق قبول الفروض الفرعية (H2a, H2b, H2c, H2d)، وهو ما يعنى ضمناً صحة الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق". كما يتضح أيضاً من ذات الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.387) وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن جميع أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) مجتمعة تفسر حوالي (38.7%) من التباين الحادث في الرسوخ التنظيمي، وأن النسبة المتبقية البالغة (61.3%) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

اختبار الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

يتضح من الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري على الرسوخ التنظيمي، حيث تبين نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتفويض السلطة على الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.130) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.006) مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتدريب على الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.106) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.012) مما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للاتصال الفعال على الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.117) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) مما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث، وأخيراً تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتحفيز على الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.153) وهو دال

جدول رقم (7)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-Value	معامل التحديد R^2	نتيجة اختبار الفرض
H3	الرسوخ التنظيمي	نظم العمل عالية الأداء	0.236	0.007	0.416	ثبوت صحة الفرض

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

على "يوجد تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق". كما يتضح أيضاً من ذات الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.416) وهي قيمة دالة

يتضح من الجدول رقم (7) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.236) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.007) مما يعني قبول الفرض الثالث الذي ينص

السلطة ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H4b: يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين التدريب ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H4c: يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين الاتصال الفعال ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

H4d: يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين التحفيز ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق.

إحصائياً وتعني أن الرسوخ التنظيمي يفسر حوالي (41.6%) من التباين الحادث في نظم العمل عالية الأداء، وأن النسبة المتبقية البالغة (58.4%) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

اختبار الفرض الرابع H4: يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H4a: يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين تفويض

جدول رقم (8)

نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء

معامل التحديد R2	P-Value	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
0.554	0.016	0.241	0.113	0.128	نظم العمل عالية الأداء	الرسوخ التنظيمي	تفويض السلطة
	0.004	0.268	0.121	0.147	نظم العمل عالية الأداء	الرسوخ التنظيمي	التدريب
	0.021	0.149	0.061	0.088	نظم العمل عالية الأداء	الرسوخ التنظيمي	الاتصال الفعال
	0.002	0.167	0.071	0.096	نظم العمل عالية الأداء	الرسوخ التنظيمي	التحفيز

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وتتضمن المرحلة الثالثة الحالات التالية:

- إذا انخفضت قيمة معامل التأثير في المرحلة الثالثة عن قيمتها في المرحلة الثانية فهذا يعني بأن هناك وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- إذا كانت زادت قيمة معامل التأثير في المرحلة الثالثة عن قيمتها في المرحلة الثانية، فهذا يعني بأن هناك وساطة كاملة للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويتضح من الجدول رقم (8) ثبوت صحة الفرض الرابع من الدراسة حيث يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال -

لاختبار الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) والمتغير التابع (نظم العمل عالية الأداء) فقد اعتمد الباحث على المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، هي:

- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (تحقق).
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع (تحقق).
- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).

نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي قد بلغت (55.4%)، وبمقارنتها بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتج عن العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري (المتغير المستقل) بجميع أبعاده (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) بشكل إجمالي وبين نظم العمل عالية الأداء والتي بلغت (49.2%) يتضح زيادة معامل التحديد (R^2) في وجود المتغير الوسيط بنسبة (6.2%)، وهو الأمر الذي يدل على دور الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز وتقوية العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: مناقشة النتائج:

● وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال) على نظم العمل عالية الأداء، وهو ما يعني قبول الفروض الفرعية الأربعة (H1a, H1b, H1c, H1d)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.492) وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن جميع أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) مجتمعة تفسر حوالي (49.2%) من التباين الحادث في نظم العمل عالية الأداء، وأن النسبة المتبقية البالغة (50.8%) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. ويتضح مما سبق ثبوت صحة الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق".

وتعتبر تلك النتيجة منطقية إلى حد كبير، حيث أن التمكين الإداري للعاملين بما يتضمنه من أبعاد تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز ينعكس إيجابياً على العاملين عند تأدية مهام ومتطلبات وظائفهم، من خلال منحهم المزيد من المشاركة، مما يكسبهم دوافع عالية للارتقاء بمستوى مهاراتهم، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على الإنتاجية والأداء التنظيمي، وتتفق

(التحفيز) ونظم العمل عالية الأداء، حيث تتحقق الوساطة جزئياً إذا كان التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوي وانخفض بعد ظهور المتغير الوسيط في العلاقة بينهما، وأيضاً كان كل من التأثير غير المباشر والتأثير الكلي معنوي، وهو ما يؤكد صحة الفرض.

حيث تظهر البيانات الإحصائية بالجدول رقم (8) وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لتفويض السلطة على نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (0.113) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.016) مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول، كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتدريب على نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (0.121) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.004) مما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للاتصال الفعال على نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (0.061) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.021) مما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحفيز على نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (0.071) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.002) مما يعني قبول الفرض الفرعي الرابع.

وبالتالي يتضح مما سبق قبول الفروض الفرعية (H4a, H4b, H4c, H4d)، وهو ما يعني ضمناً صحة الفرض الرابع الذي ينص على "يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق".

كما يتضح أيضاً من ذات الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين التمكين الإداري (المتغير المستقل) بجميع أبعاده (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز) بشكل إجمالي وبين

الهزايمة، 2019). (Al-Ha'ar, (2016, (2009)، (الزعيبي،

حيث إن الرسوخ الوظيفي بأبعاده المختلفة الروابط التنظيمية، المواءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية تعزز من ممارسات نظم العمل عالية الأداء من خلال منح العاملين المزيد من زيادة اندماج العاملين، الأمر الذي يولد لديهم الدافعية لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم بصورة مستمرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Young et al., 2013)، (Marasi et al., 2016).

● التأثير الإيجابي للرسوخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الروابط التنظيمية، المواءمة التنظيمية، التضحية التنظيمية) كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) ونظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) على نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر لأبعاد التمكين الإداري (0.113)، (0.121)، (0.061)، (0.071) على التوالي وفي اتجاه موجب، في حين أن التأثير المباشر لذات الأبعاد بلغ (0.128)، (0.147)، (0.088)، (0.096) على التوالي، وتتماشى تلك الدراسة مع الشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، وهو ما يعني أن الرسوخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة ونظم العمل عالية الأداء جزئياً، حيث إن قيمة معامل المسار (B) قد انخفضت في حالة التأثير غير المباشر عن التأثير المباشر على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر.

● بلغت قيمة معامل التحديد (R2) بين التمكين الإداري (المتغير المستقل) بجميع أبعاده

هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Emerson, 2008), (Yang & Choi,

● وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة – التدريب – الاتصال الفعال – التحفيز) على الرسوخ التنظيمي، وهو ما يعني قبول الفروض الفرعية الأربعة (H2a, H2b, H2c, H2d)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.387) وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن جميع أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) مجتمعة تفسر حوالي (38.7%) من التباين الحادث في الرسوخ التنظيمي، وأن النسبة المتبقية البالغة (61.3%) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. ويتضح مما سبق ثبوت صحة الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة – التدريب – الاتصال الفعال - التحفيز) على الرسوخ التنظيمي في البنوك التجارية محل التطبيق". وهذه النتيجة مقبولة حيث إن التمكين الإداري يعزز الروابط والمواءمة بين العاملين، ويرفع من درجة التزامهم التنظيمي وإيمانهم بأهداف المنظمة واستراتيجياتها، كما يزيد من ارتباطهم بها ويدفعهم لبذل المزيد من التضحيات من أجل المنظمة من خلال التمسك بالبقاء فيها لأطول فترة ممكنة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017)، (المطيري، 2020)، (سلام، 2023).

● وجود تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.416) وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن الرسوخ التنظيمي يفسر حوالي (41.6%) من التباين الحادث في نظم العمل عالية الأداء، وأن النسبة المتبقية البالغة (58.4%) ترجع لمتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. ويتضح مما سبق صحة الفرض الثالث الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي على نظم العمل عالية الأداء في البنوك التجارية محل التطبيق". وهذه النتيجة مقبولة،

الارتقاء بمستوى الدافعية وزيادة الانتماء التنظيمي.

● تعزيز مشاركة العاملين من خلال تقديم المقترحات وطرح الأفكار ورسم السياسات واتخاذ القرارات، بغية زيادة مستوى الولاء والانتماء التنظيمي، مما يسهم بشكل كبير في تقديم العاملين لأفضل ما لديهم من طاقات وإبداعات في العمل، فضلاً عن تحويل التحديات إلى فرص وإنجازات.

● إرساء ثقافة العمل الجماعي، نظراً لدوره البارز في تيسير عملية تبادل الخبرات وتعزيز التواصل بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة تدفق الطاقات والدوافع، وذلك بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي.

مقترحات مستقبلية:

● اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك، المحليات، السياحة والفنادق، مديريات الخدمات، قطاع الاتصالات والقطاعات الخدمية المختلفة.

● أجريت الدراسة الحالية من خلال توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء، ويقترح الباحث إجراء الدراسة من خلال توسيط متغيرات أخرى مثل الاستغراق الوظيفي، التماثل التنظيمي، العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

الزعيبي، محمد عمر والهزايمة، أحمد صالح (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية "أورانج"، المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 81-94.

الزيادي، بسنت عادل رمضان (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 71-94.

الشربيني، صفاء أحمد وزهرة، وأهل محمود ومهنا، مدحت عبد الحميد (2021). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر

(تفويض السلطة – التدريب – الاتصال الفعال – التحفيز) بشكل إجمالي وبين نظم العمل عالية الأداء عند توسيط الرسوخ التنظيمي قد بلغت (55.4%)، وبمقارنتها بقيمة معامل التحديد (R2) الناتج عن العلاقة المباشرة بين التمكين الإداري (المتغير المستقل) بجميع أبعاده (تفويض السلطة – التدريب – الاتصال الفعال – التحفيز) بشكل إجمالي وبين نظم العمل عالية الأداء والتي بلغت (49.2%) يتضح زيادة معامل التحديد (R2) في وجود المتغير الوسيط بنسبة (6.2%)، وهو الأمر الذي يدل على دور الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز وتقوية العلاقة بين التمكين الإداري ونظم العمل عالية الأداء.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أمكن للباحث وضع مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

● رفع مستوى تفويض السلطات وزيادة صلاحيات العاملين، مع منحهم المزيد من الاستقلالية التي تساعدهم على تقديم المساهمات الإبداعية والابتكارية بكل حرية، وذلك بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

● الاهتمام بالتأهيل المستمر للعاملين من خلال برامج تدريبية تخصصية تتماشى مع احتياجات العاملين، من أجل تطوير إمكاناتهم المهنية والإدارية، وزيادة قدرتهم على مواجهة تحديات البيئة التنافسية في مجال العمل المصرفي.

● التواصل المستمر والفعال بين الإدارة العليا وجميع الأقسام الإدارية، من خلال شبكة اتصال فعالة لضمان سرعة وسهولة انسياب المعلومات بين جميع المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين جودة عملية اتخاذ القرار والارتقاء بمستوى العمليات التشغيلية والخدمية.

● التطوير المستمر لمنظومة الحوافز وربطها بتحقيق النتائج من خلال معايير تنسم بالعدالة والموضوعية، مع الحرص على تنويع الحوافز (مادية ومعنوية)، نظراً لدورها البارز في

- شحاته، ياسر السيد (2019). أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 56(1)، 1-76.
- عبد المقصود، هاني فتحي عبد اللاه (2022). الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 47(4)، 411-474.
- عبد النبي، أحمد محمود أحمد (2023). الدور الوسيط للتمكين النفسي في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2) 1229-1301.
- يوسف، محمد ربيع زناتي وعبد الغني، سوزان حسن عيد وخاطر، سامح أحمد فتحي (2021). أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثرية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجات السياحية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، 3ع، 167 - 220.
- سلام، أسامه محمد (2023). دراسة الدور الوسيط للمناخ الأثيري في العلاقة بين التمكين والرسوخ الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بشركة جي بي اوتو بمحافظة القاهرة المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية). 272-223، (2)، 49،
- العام بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(3)، 1-24.
- الطيري، ضيف الله عبدي (2020). العلاقة بين التمكين الإداري الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 27-54.
- العجمي، رشاد (2017). بعض العوامل النفسية الاجتماعية ذات الصلة بالتوافق الدراسي: دراسة مقارنة، مجلة علم النفس، العدد 38، السنة العاشرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- أمين، أحمد عبد الحميد (2018). أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 40(1)، 15-75.
- جلاّب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- خساونة، عاكف لطفي (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد، مازن فارس (2009). إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
- سعد، أمنية خير توفيق (2020). التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 3(2)، 171-222.
- Comparative Study (in Arabic). *Psychology Journal*, 38, Tenth Year, Egyptian General Book Authority, Cairo.
- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaidah, A. H. O. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.
- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
- Al-Tairi, D. O. (2020). The relationship between administrative empowerment and organizational commitment among employees of the Ministry of Housing in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 27(1), 27-54.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Abdel-Nabi, A. M. (2023). The mediating role of psychological empowerment in the context of the relationship between high-performance work systems and organizational excellence: an applied study on workers in the Egyptian commercial banks sector in Greater Cairo (in Arabic). *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 4(2), 1229-1301.
- Abdel-Maksoud, H. F. A. (2022). The Mediating Role of Intellectual Capital in the Relationship between High Performance Work Systems and Organizational Agility (in Arabic). *Scientific Journal of Business Research, Menoufia University*, 47(4), 411-474.
- Al-Ajmi, R. (2017). Some Psychosocial Factors Related to Academic Adjustment: A

- Al-Zayadi, B. A. R., (2020). The impact of job embeddedness in supporting the organization's reputation: a field study (in Arabic). *Arab Journal of Management*, 40(4), 71-94.
- Al-Zoubi, M. O., & Al-Hazaima, A. S. (2019). The impact of administrative empowerment in improving organizational performance: a case study of the Jordanian telecommunications company "Orange" (in Arabic). *Arab Journal of Management*, 39(3), 81-94.
- Amin, A. A. (2018). The impact of organizational justice on job embeddedness: an applied study on employees at Mansoura University hospitals (in Arabic). *Journal of Business Research, Zagazig University*, 40(1), 15-75.
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T., & Connell, J. (2018). High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. *Personnel Review*.
- Andresen, M. (2015). What determines expatriates' performance while abroad? The role of job embeddedness. *Journal of Global Mobility*.
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.
- Athwaria, S. (2016). High-Performance Work Practices and Employees Creativity: Testing the relationship. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 3(3), 79-92.
- Baron, R., M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research conceptual, strategic, & statistical Consideration. *Journal of personality & Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bendickson, J., Gur, F. A., & Taylor, E. C. (2018). Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource dependence-firm performance relationship. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 252-264.
- Chen, D. (2008). The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. (Unpublished thesis).
- Cornelius, C., & Boos, M. (2003). Enhancing mutual understanding in synchronous computer-mediated communication by training: Trade-offs in judgmental tasks. *Communication Research*, 30(2), 147-177.
- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49-68.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-performance work systems and organizational performance in emerging economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54, 325-359.
- El-Sherbiny, S. A., Zahra, W. M., & Muhanna, M. A. (2021). The effect of servant leadership on job stability as applied to general staff workers at Mansoura University (in Arabic). *Egyptian Journal of Business Studies*, 45(3), 1-24.
- Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU. *Credit Union Journal*, 81.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 3-10.
- Ferreira, A. I. (2017). Leader and peer ethical behavior influences on job embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 345-356.
- Haile, G. (2022). Are high performance work systems compatible with the extending working life agenda? *Personnel Review*, 51(1), 176-193.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Jallab, I. D. (2011). *Organizational behavior management in an era of change* (in Arabic). Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, first edition.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795.

- Karimi Mazidi, A., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Lagzian, M. (2021). Cyberloafing in public sector of developing countries: job embeddedness as a context. *Personnel Review*, 50(7/8), 1705-1738.
- Khasawneh, a. L. (2011). *Managing creativity and innovation in business organizations* (in Arabic). first edition, dar al-hamid for publishing and distribution, Amman, Jordan.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 730-747.
- Linder, C. (2019). Expatriates' motivations for going abroad: The role of organisational embeddedness for career satisfaction and job effort. *Employee Relations. The International Journal*, 41(3), 552-570.
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: A study of manufacturing companies in Nnewi. *International journal of managerial studies and research*, 2(7), 137-147.
- Manuela, P. D. V., & Bruce, L. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 102-108.
- Marasi, S., Cox, S. S., & Bennett, R. J. (2016). Job embeddedness: is it always a good thing? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 141-153.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C., & Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*, 38(4), 512-537.
- Obeidat, S. M. (2021). Do high-performance work practices induce innovative work behaviour? The case of the Qatari banking sector. *International Journal of Innovation Management*, 25(01), 2150003.
- Rashid, M. F. (2009). *Human Resources Management*, Obeikan Publishing and Distribution House, third edition, Kingdom of Saudi Arabia.
- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103413.
- Ruiz-Palomino, P., Gutierrez-Broncano, S., Jimenez-Estevéz, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and Perspectives, 40, 100891.
- Saad, O. K. T. (2020). Empowerment as an approach to enhancing the creative behavior of university library employees: An applied study in the Central Scientific Library of Alexandria University (in Arabic). *Scientific Journal of Libraries, Documents and Information*, 2(3), 171-222.
- Shehata, Y. A. (2019). The impact of knowledge sharing as a mediating variable in the relationship between high-performance work systems for human resources and sustainable development with application to the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport (in Arabic). *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 56(1), 1-76.
- Takawira, N. (2012). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution (Unpublished doctoral dissertation, University of South Africa).
- Tawk, C. J. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 397-412.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737.
- Weidenstedt, L. (2017). A Sociology of Empowerment: The Relevance of Communicative Contexts for Workplace Change (Unpublished doctoral dissertation, Department of Sociology, Stockholm University).
- Widianto, S., Abdullah, R., Kautsar, A., & Meiyanti, S. (2012). The effect of job embeddedness on work engagement and innovative behavior. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2180736>

- Yang, S. B., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.
- Yildiz, k. (2018). The relationship between teachers' job embeddedness and vocational belonging perceptions. *Universal journal of educational research*, 6(7), 1454-1466.
- Young, J. A., Stone, J., Aliaga, O., & Shuck, B. (2013). Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention Among Extension Agents? *The Journal of Extension*, 51(4).
- Youssef, M. R. Z., Abdel-Ghany, S. H. E., & Khater, S. A. F. (2021). The Impact of the Dimensions of Favorite Business Organizations on Job Persistence: An Empirical Study on Employees of the Porto Hotels and Resorts Company (in Arabic). *Journal of Commerce and Finance, Tanta University*, 3, 167-220.
- Zhang, J., Bal, P M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & a, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369-395