



الدور الوسيط للتمكين النفسي في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة بني سويف

amaelmasry@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو 2023

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

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، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(2)3، 1229-1302.

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

الدور الوسيط للتمكين النفسي في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين

قطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

■ ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور التمكين النفسي (PE) كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى. وقد استخدم المنهج الاستنباطي لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث، كما استخدم المنهج الاستقرائي من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة مقدارها (381) مفردة من أعضاء مجالس الإدارة، ومديري العموم والفروع، ومديري الإدارات العليا ونوابهم، ومديري الأقسام في البنوك موضع الدراسة. وتم تحديد عينة البحث عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ عشوائي 5%. ولاختبار صحة فروض البحث، تم استخدام عدة أساليب إحصائية مثل: اختبار الصدق البنائي، وتحديد درجة الاعتمادية، ودرجة ثبات المقاييس، وإيجاد معاملات الارتباط، وصدق التقارب، وصدق التمايز. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث الثلاثة، ووجود علاقة إيجابية مباشرة معنوية لممارسات نظم العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة، وكذلك وجود علاقة إيجابية مباشرة معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، ووجود علاقة مباشرة إيجابية معنوية للتمكين النفسي على التميز التنظيمي، ووجود تأثير إجمالي وغير مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي من خلال التمكين النفسي (دور المتغير الوسيط). وفي ضوء نتائج البحث، تم تقديم بعض التوصيات للمسؤولين بالبنوك محل الدراسة لتفعيل ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي لتفعيل التميز التنظيمي في البنوك موضع الدراسة.

■ **الكلمات الدالة:** ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، التمكين النفسي (PE)، التميز التنظيمي (OE).

■ مقدمة البحث:

يعيش العالم خلال الفترة الحالية حالة جديدة تتميز بتغير أمور كثيرة، حيث أصبحت المنظمات تمارس عملها في بيئة عالمية مفتوحة تتميز بالتغيرات والتطورات السريعة المتلاحقة، كما أن نجاح ونمو واستمرار المنظمات في السوق يتوقف على ما تملكه من موارد وإمكانيات تُعزز من قدراتها على التميز. ولهذا؛ يرى (Romeedy, 2019) أن هذه الظروف البيئية المتغيرة تتطلب منظمات لديها قدرات عالية، تستطيع من خلالها استغلال كافة مواردها بشكل أمثل، واستغلال

الفرص المتاحة، وتعظيم حجم حصتها السوقية رغم كل التحديات التي تواجهها في السوق. وقد نالت ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) High Performance Work Systems في العقدين الأخيرين اهتمام الباحثين (Kelana et al.,2021) نتيجة للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، مما يتطلب من المنظمات أن تولي اهتماماً متزايداً بإدارة الموارد البشرية لديها بوصفها أحد أهم عناصر الإنتاج، والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات في ظل تلك التغيرات، وذلك من خلال توفير نوعية متميزة ومتفردة من الموارد البشرية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام والتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية (Ozcelik et al.,2016).

وقد أكدت الدراسات العلمية المعاصرة في مجال الموارد البشرية ضرورة التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بوصفها نظاماً أو حزمة واحدة، ولا يتم التعامل مع كل ممارسة على حدى بشكل منفصل أو منعزل. وأطلق على ذلك ما يعرف بنظم العمل عالية الأداء (HPWS) التي تركز على تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتياً، والمترابطة مع بعضها البعض، والتي يُمكن استخدام بعضها مع بعض، بوصفها حزمة واحدة، لتحقيق نتائج أو منافع إيجابية للمنظمات (Marin & Tomas,2016).

ويمثل التميز التنظيمي (OE) Organizational Excellence قدرة المنظمة على تحقيق الأداء العالي بشكل إستراتيجي، وتفعيل قدراتها لحل المشكلات التي تواجهها، والوصول إلى أهدافها على نحو فعال، وبشكل مميز عن غيرها من المنظمات المماثلة أو الشبيهة، والقدرة على خلق الفرص واستغلالها، وتهيئة المناخ المحفز، والمواجهة الفعالة لمشكلات العمل المختلفة (Grote,2020)، كما يمثل إطاراً إستراتيجياً لاستغلال كافة الفرص المتاحة، من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال، والرؤية الموحدة، التي تقوم على وضوح الأهداف، وكفاية الموارد المتاحة، وتحقيق معدلات عالية الأداء (Martensen,2017).

ويعتبر التمكين النفسي (PE) Psychological Empowerment من أهم الممارسات الإدارية في المنظمات التي تهتم بإقامة وتكوين الثقة وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، (موسى، 2017؛ زوين، الحساوي، 2017)، حيث تعتمد المنظمات على التمكين النفسي كأحد أنواع التمكين بهدف التأثير في دوافع العاملين، ومواقفهم تجاه العمل، والحصول على استجابة فاعلة من قبلهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين من خلال الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه، وامتلاك الجدارة في تأديته، والحصول على الاستقلالية في أداء العمل والشعور بامتلاك القدرة على التأثير في نشاطات المنظمة التي يعملون بها.

وفي ضوء الاهتمام الذي حظى به موضوع ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) في أبحاث إدارة الموارد البشرية وممارستها والدور الذي يمكن أن تحققه في دعم القدرات التنافسية للمنظمات؛ فإن تلك الأبحاث لم تتطرق لدراسة علاقتها بالتميز التنظيمي (OE) من خلال توسيط التمكين النفسي للعاملين (PE). ولذلك فإن الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين (HPWS) والتميز التنظيمي (OE)، وكذلك دراسة واختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي (PE) لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE).

وبمراجعة الأدبيات ونتائج الدراسات الميدانية، يتضح مدى ارتباط ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) معاً (مرزوق، و البردان، 2018)، والمتمثلة في التدريب، الاختبار والتعيين، وتقييم الأداء، والتوصيف الوظيفي ارتباطاً إيجابياً مع مقاييس الأداء التنظيمي (Cafferkey & Dundon,2015; Boxal,2012; Sun et al.,2007; Combs et al.,2006)، والإبداع والسلوك الابتكاري للعاملين (Escriba, et al.,2017) والفعالية التنظيمية (Michaelis, et al., 2015)، واتجاهات وسلوكيات العاملين (Box, 2012; Boxall & Macky,2009) وجودة الخدمة ورضا العميل (Wang, et al.,2018).

وفي ضوء ما سبق، يتمثل الهدف الأساسي للبحث في المساهمة في الجهود البحثية التي تتسم بالندرة - في حدود مرجعيات الباحث - التي تسعى إلى التعرف على علاقة ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بالتميز التنظيمي في أداء البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، وكذلك دراسة واختبار دور التمكين النفسي (PE) كمتغير وسيط بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة.

وفيما يلي يعرض الباحث الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة، ثم يتعرض لمشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته - الأكاديمية والتطبيقية - وحدود البحث، وفروضه، والنموذج المقترح للبحث، ثم متغيرات ومنهجية ومجتمع البحث، وأداة الحصول على البيانات، ثم مقاييس متغيرات البحث، واختبار الصلاحية والاعتمادية والثبات، ثم يعرض الباحث نتائج البحث واختبار الفروض، ومناقشة وتفسير نتائج البحث، وينتهي بالتوصيات، والتوجهات المستقبلية.

- أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

اهتم العديد من الباحثين في العقدين الأخيرين بالعديد من دراسات العلاقات المستحدثة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم هذه العلاقات؛ تلك العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (HR) والأداء التنظيمي بالمنظمات (e.g., Way, 2020; Bhatl, 2019; Boxall and Huo,2019; De Winne, and Sels, 2012; Bowen and Ostroff, 2004; Delmotte,; Guest, 2011)، وتُعد نظم العمل عالية الأداء (HPWS) أحد أهم هذه الممارسات التي يتم وضعها من أجل تعزيز معارف ومهارات وقدرات العاملين، كما أنها تزيد من الحافز والجهود المبذول، وتعمل على توافر بيئة مناسبة لمساهمة العاملين، وتهيئة الظروف المناسبة من أجل تنمية الموارد والقدرات التي تساهم في تحفيز قدرات العاملين، وتعمل على خلق قيمة للبنوك، بما ينعكس على الأداء الكلي للبنوك (Bhatl, 2019; Way,2020)، كما يؤدي استخدام ممارسات نظم العمل عالية الأداء إلى زيادة ارتباط العاملين بالبنك، وهذا الارتباط يساعد في تحقيق أداء تنظيمي ورضا وظيفي (عالي) (Huang et atl.,2018).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحدي الذي يواجه الباحثين والممارسين في إدارة الموارد البشرية قد انتقل من إنشاء رابط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي إلى تحديد كيفية التعبير عن هذه الممارسة بشكل يعود على المنظمات بمنافع (Boxall & Huo, 2019; Stanton, et al, 2010; Delmotte et al., 2012; Dayarathna, 2018)، ولذا، فمن المهم فهم كيفية ترجمة نظام إدارة الموارد البشرية ونقله داخل التسلسل الهرمي التنظيمي، ومعرفة كيفية مساهمته في تحقيق أهداف العمل، وتحسين الأداء التنظيمي (Cooray & Others, 2016; Dayarathna 2017; Macky & Boxall, 2007). وقد أشارت نتائج (Stanton & et al, 2014) إلى أن دور الإدارة أمر حاسم في توفير نظاماً متميزاً للموارد البشرية يُسهم في تحقيق النتائج، عبر سلسلة من الإجراءات التي تعمل على تزويد مديري المستوى الأدنى بالتوجيه الرسمي وغير الرسمي، والدعم والتمكين لتفعيل إستراتيجية الموارد البشرية. ويرى (Stanton et al, 2010) أن هناك ندرة في الأدبيات حول التفاعل بين مختلف مستويات الإدارة، وكيف يُترجم هذا التفاعل إلى كل من تشغيل إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال رسائل إدارة الموارد البشرية الواضحة والمتوافقة وذات الصلة.

ويعتبر القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الأساسية في الاقتصاد المصري، ليس فقط لدوره الهام في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي؛ بل لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، فقد أصبح هذا القطاع يفعل اتساعه وتنوع أنشطته معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد، وقابليته لجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية. حيث يشير تقرير المنافسة بين البنوك الذي أعده البنك الدولي في العام 2021⁽¹⁾ عن أن هناك إنتعاشاً عالمياً قوياً، لكنه متفاوت، وقد أشار التقرير إلى احتدام شدة ومستويات المنافسة بين البنوك التجارية، حيث ترتبط المنافسة بالعديد من الإجراءات، ومنها انخفاض أسعار منتجات وخدمات البنك المصرفية، وإضافة منتجات وخدمات مصرفية جديدة، واستحداث أساليب جديدة للحصول على التمويل وجذب المدخرات والودائع، وزيادة كفاءة البنوك في مجال استثمار جاذبة، وجذب شرائح عملاء جدد. كما أكد التقرير على أنه يتعين على المسؤولين زيادة تشجيع الإجراءات التي تُساهم في جعل البنوك والقطاعات المصرفية أكثر قدرة على المنافسة من أجل التميز في الأسواق المصرفية، وتدعيم المنافسة، والريادة المصرفية، تعود بالنفع على الاقتصاد القومي. كذلك أكد أن انخفاض المنافسة نسبياً في قطاع البنوك التجارية في المنطقة العربية مقارنة بمناطق أخرى من العالم يرجع إلى ضعف بيئة المعلومات، واللوائح، والممارسات الأكثر صرامة التي تحكم دخول البنوك الأسواق، والتي تدعم من قدراتها على المنافسة والتميز في الأسواق.

ويرى الباحث، أن هناك العديد من التغيرات التي حدثت في البيئة الاقتصادية في مصر، وما تبعها من قرارات، أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على نشاط البنوك التجارية المصرية، مثال ذلك؛ تعويم سعر الصرف، وإصدار قانون حوافز الاستثمار الجديد، وغيرها، مما يؤدي إلى تعرض البنوك التجارية لتحديات مستمرة، ومنافسة حادة، خاصة؛ في ظل توجه الاقتصاد العالمي نحو

¹ (1) تقارير البنك الدولي، (2021)، تقارير المنافسة بين البنوك: الموقع الدولي الرسمي

<http://web.worldbank.org>

الشمول المالي، والاقتصاد غير النقدي، الأمر الذي سيفرض على تلك البنوك، ضرورة مواجهة العديد من الفرص، والتهديدات، التي ستواجه البيئة المصرفية المصرية في السنوات القادمة من أجل مزيد من التميز التنظيمي، وهو ما يستدعي ضرورة الاستعداد لهذه التغيرات، بشكل يضمن للبنوك التجارية البقاء والنمو والريادة والتميز المؤسسي في ظل هذه البيئة الديناميكية.

وقد أفرزت التغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحريير الخدمات المصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه التغيرات أو مواجهة أثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، وهذا بدوره أثر على مسيرة المؤسسات المصرفية وعلى ضمان بقائها في الأسواق، فعملت إلى تحديد برامج عمل، واتخاذ إستراتيجيات تتماشى مع تلك التغيرات. لذلك؛ بات استئثار البنوك لكافة التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة بالعمل وحده لا يكف؛ ولا بد من توافر قدرات وممارسات للاستجابة لهذه التغيرات، وذلك من خلال إعادة تنظيم، وترتيب قدرات وموارد أصول البنك المادية والبشرية، كي يتمكن البنك من الحد أو على الأقل التخفيف من تلك الآثار السلبية، الناجمة عن تلك التغيرات، واستغلال الفرص المتاحة، ويتمكن من تحسين أدائه (المحاميد، 2015). ولذا يرى الباحث أنه؛ وفي ظل الظروف البيئية المتلاحقة والمتغيرة التي تعمل بها البنوك التجارية، وزيادة حدة المنافسة بينها، وسعيها للتميز في تقديم خدماتها، فإن البحث عن أفضل الحلول والإستراتيجيات والآليات التي تمكنها من مواجهة هذه الظروف البيئية المتجددة، وغير المتوقعة، وغير المسبوقة أحياناً يصبح ضرورة حتمية.

وعلى الرغم من وجود بعضاً من الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي (PE) (Rashida M. & et al. 2021; Shamsul (PE) M. B & et al., 2019; Tang, G., & et al., 2017; Marloes, V., 2016; Shamsul, A., 2015; Arefin, S., 2015; Timothy, B & et al., 2014; & Dimitra, T. & et al., 2010). والتي تناولت تأثير وطبيعة العلاقة بينهما، واستكشاف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وسلوك العمل الاستباقي في المنظمات، ودراسات لبحث التأثير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على أداء الموظفين، إلا أن الباحث يرى أن الفائدة المعرفية لمشكلة البحث ترتقي عندما تحاور نقطتين جوهرتين: الأولى؛ رسم ملامح مواكبة البحث لتيار الرؤى المعرفية المعاصرة في موضوعاته، وتنسج في ضوئها إسهامات، تنعكس على قيمة التراكم المعرفي للموضوع، والثانية؛ تُجسد حالة التقارب بين المحتوى الفكري للدراسة والواقع التطبيقي والعملي.

وكما يتضح مما تقدم، ومن عرض الدراسات والأدبيات السابقة أن المكتبة العربية لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، مع التجاهل البين لدراسة علاقة هذه الممارسات بالتميز التنظيمي (OE) في أداء البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، كما يتضح أنه لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت أثر التمكين النفسي (PE) كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في أداء البنوك محل الدراسة.

على العكس من ذلك، فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية أو ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، بالإضافة إلى ذلك لم تقم أي دراسة سابقة بالكشف عن علاقة التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في أداء البنوك محل الدراسة. وعليه؛ وبالاعتماد على هذا المضمون، يمكن تصوير معاني المشكلة المطروحة في دراسة دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى. وعلى وجه التحديد، فإن هذا البحث يتضمن عدداً من التساؤلات الأساسية التي تسعى إلى تقديم الإجابة حولها، من خلال المحتويات المعرفية والتطبيقية، وهذه التساؤلات كما على النحو التالي:

■ التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما دور التمكين النفسي (PE) كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى؟

وبناءً عليه ينشق عدد من التساؤلات الفرعية لهذا البحث كما يلي:

1. ما طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي (PE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي (PE) والتميز التنظيمي (OE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى؟
4. هل يؤدي التمكين النفسي (PE) دوراً وسيطاً في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى موضع الدراسة؟

- ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات، كما على النحو التالي:

1/2 الأهمية الأكاديمية: تبرز الأهمية الأكاديمية للبحث من خلال ما يلي:

أ - في حدود علم الباحث، توجد ندرة في البحوث العربية التي اهتمت بتناول ودراسة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) في البنوك التجارية، مما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

ب - تستمد الدراسة أهميتها من اختبارها للدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي في أداء البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة، كأول دراسة عربية تتعلق بتلك العلاقات الثلاث.

ج - الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتحديد نمط العلاقة المركبة والمتداخلة بين تلك المتغيرات، حيث لم تسع دراسة عربية لبناء نموذج يربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة على النحو الذي أشار إليه الباحث في بحثه.

2/2 الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال:

أ - أهمية قطاع التطبيق، حيث تمثل البنوك التجارية في مصر أحد أهم القطاعات الخدمية التي تساهم في بناء الاقتصاد القومي المصري، ولذا، فإن مزيد من الأبحاث المتعلقة بهذا القطاع الحيوي والمؤثر، يمكن أن تساعده في مواجهة التحديات، وتحقيق مزايا تنافسية، تمكنه من تحقيق الريادة المؤسسية في السوق المصرفية.

ب - يساعد البحث في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمسؤولين ومتخذي القرار في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى نحو تعميق الفهم بمتغيرات وأبعاد البحث، ومدى مساهمتها في التميز التنظيمي للبنوك، كما يقدم البحث لمتخذي القرار نتائج واقعية حول متغيرات البحث، مما يساعدهم على اتخاذ الوسائل الكفيلة لدعم التميز في الأداء التنظيمي داخل تلك البنوك، بما يسهم في تفعيل آليات جديدة بالبنوك التجارية، وتحسين وتطوير أداءها في السوق المصرفي المصري.

- ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1/3: تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بدلالة أبعادها (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) والتميز التنظيمي بدلالة أبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وتميز الإستراتيجية) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

2/3: تحديد طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بدلالة أبعادها (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) والتمكين النفسي بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، الشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) للعاملين بالبنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

3/3: تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين بدلالة أبعاده (الشعور بمعنى العمل، الشعور بالتأثير، الشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية) والتميز التنظيمي بدلالة أبعاده (تميز القيادة - تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وتميز الإستراتيجية) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

4/3: تحديد طبيعة العلاقة غير المباشرة لنظم العمل عالية الأداء (HPWS) على التميز التنظيمي في أداء البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة.

5/3: تقديم بعض التوصيات بناءً على نتائج البحث تُقدم للمسؤولين ومتخذي القرار بالبنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى بشأن المساهمة في تحقيق التميز التنظيمي في أداء البنوك محل الدراسة.

- رابعاً: الإطار النظري للبحث:

يعرض الباحث فيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بالبحث، وأبعاد ومتغيرات البحث، وعرض تحليلي لأهم الدراسات السابقة، وتطوير فروض البحث، وذلك كما يلي:

1/4: ممارسات نظم العمل عالية الأداء: (HPWS) High Performance Work Systems

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمصطلح نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، إلا أنه يُمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه، وذلك نتيجة المداخل التطبيقية المستخدمة (Boxall & Macky, 2009) كما تناول العديد من الباحثين المصطلحات المعبرة عن ماهية نظم العمل عالية الأداء، ومنها: نظم الأداء العالي، ممارسات الأداء العالي، نظم عمل الاحتواء العالي، نظم العمل عالية الالتزام، نظم العمل المستمرة، وأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وممارسات الموارد البشرية الابتكارية. (مرزوق، 2018). وعلى الرغم من تعدد تلك المصطلحات، إلا أن السمة المشتركة بينهم جميعاً هي أن ممارسات الموارد البشرية ينبغي أن تشكل حزمة واحدة متكاملة، ونظام متكامل يسعى إلى تعزيز الأداء العالي للمنظمات.

وفي الدراسة الحالية يتبنى الباحث مصطلح High Performance Work Systems (HPWS)، باعتباره المصطلح الأوسع انتشاراً في المراجع والأبحاث والدوريات العلمية، حيث عرفها (Choi، 2008) بأنها مجموعة ممارسات الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التي تُحسن وتطور معارف ومهارات والتزام ومرونة العاملين. كما عرفها (Lepak et al., 2006) بأنها نظام ديناميكي من ممارسات الموارد البشرية المترابطة، والتي تهدف إلى استقطاب، وجذب، واختيار، وإدارة، رأس المال البشري، والمحافظة عليه، بأعلى درجة ممكنة من الجودة. وعرفها كل من: (Theriou & Chatzoglou, 2014) على أنها نظاماً من ممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز الأداء التنظيمي داخل المنظمات، وذلك من خلال عملية تحسين قدرات ومهارات والتزام وإنتاجية العاملين من خلال استخدام العاملين كمصادر لدعم القدرات التنافسية للمنظمة.

ويرى (Delaney & Gddard,2002) أن تلك الممارسات تمثل علاقة تعاونية إيجابية بين إدارة المنظمة والعاملين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأعلى درجة ممكنة من خلال التصميم الجيد لهذه النظم، وإدارتها بشكل يعمل على تحفيز القوى العاملة من الموارد البشرية، والسعي لجعلها أكثر تحفيزاً والتزاماً، مما يعمل على تحسين نتائج الأداء داخل المنظمة (Datta et al.,2005). بينما يرى (Lado & Wilson,2005) أن نظام ممارسات نظم العمل عالية الأداء يمثل حزمة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتكاملة والمتراصة بهدف جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية القادرة على تحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة. ويشير (منطاش، ومناع،2017) إلى أن مصطلح "عالية الأداء" يعني مجموعة من النتائج الإيجابية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، مثال ذلك؛ استقطاب مستوى الأداء، استقطاب رضا العاملين، زيادة الالتزام التنظيمي، تحفيز العاملين، التميز التنظيمي، جودة الأداء، الإبداع والابتكار... الخ، والتي تعود على المنظمة والعاملين بها بنتائج إيجابية إذا ما طبقت هذه الحزمة من الممارسات بوصفها حزمة متكاملة من الإجراءات (Boxall. & Macky,2009).

وفي إطار البحث في أدبيات (HPWS) ، يتضح من خلال دراسة مبكرة اقترحتها (Huselid,1995) أن هناك بُعدين أساسيين يجب على المنظمة الأخذ بهما، إذا ما سعت لتحقيق نتائج إيجابية تعود على المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين فيها، وهما: "ممارسات تُعزز مهارات العاملين، وممارسات تُعزز دوافع العاملين". بينما توصل (Pfeffer,1998) إلى أن هناك سبع ممارسات يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذا ما هدفت إلى تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية في المنظمة. وتتمثل في "ضمان أمن الموظف، التوظيف الانتقائي، لامركزية صنع القرار، تعويضات عالية النتائج، التدريب بالالتزام، فرق العمل المُدارة ذاتياً، وتبادل المعلومات الأساسية". كما توصلت دراسة (Karatepe & Vatapkah,2014) إلى أن هناك سبع ممارسات تتمثل في: "الأمان الوظيفي، التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظام المكافآت، التمكين، فرق العمل، ومشاركة العاملين"، في حين أشارت دراسة (Michaelis, et al., 2015) أن هناك خمس ممارسات لنظم العمل عالية الأداء (HPWS) تتمثل في: "الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، وتصميم الوظيفة". وتوصلت دراسة (Zhong, et al., 2016) إلى أن هناك ثمان ممارسات تتمثل في: "التوظيف، التدريب والتطوير، الترقية، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، نظام المكافآت، ومشاركة العاملين".

وقد اعتمدت العديد من الأبحاث المعاصرة في تقسيم ممارسات نظم العمل عالية الأداء على إطار ما قدمته دراسة (Appelbaum et al.,2000)، حيث تم تقسيمها إلى مجموعة من الممارسات تتمثل في المهارات Ability، الدوافع Motivation، والفرص Opportunity، والذي يُعرف إختصاراً بإطار (AMO)، (المنسي،2018). وتتمثل هذه الممارسات في ممارسات تُعزز المهارات، مثال ذلك؛ الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، وممارسات تُعزز الدوافع، مثال ذلك؛ أساليب المكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء، وممارسات تُعزز فرص المشاركة، مثال ذلك؛ المشاركة في صناعة القرار، وتبادل المعارف داخل المنظمة (Lucia & Fernanda, 2015; Tang,2017).

وبعد مراجعة الباحث للعديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت أهم أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء في المنظمات (Zhou, & Shen,2021; Norzanah & Farahdiba,2020; Tamadur,2020; Cao, Y., et al.,2018; Wang, et al.,2018; Shin, & Konrad,2017; Miao, R. T et al.,2016; Sun, & Wang, 2016; Xing, et al., 2015; Van, et al.,2015; Miao, et al.,2014; Miao, et al.,2013; Garman & et al.,2011; Zhang,2009; Combs, et al.,2006; Evans, & Davis, 2005; Godard,2004; Way,2002; Whitener, 2001; Guthrie, 2001; Edwards & Wright,2001; Appelbaum,2000) سيعتمد الباحث في بحثه الحالي على أهم الممارسات التي جاءت في أغلب الدراسات السابقة والتي أكد عليها (Appelbaum,2000)، وفيما يلي أهم هذه الممارسات.

أ - ممارسات العمل عالية الأداء المعززة للمهارات: (Ability-enhancing HPWS practices)

وتشير هذه المجموعة من الممارسات حسب الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسات (Fiona, 2020; Jedidah M., et al.,2020; Vermeeren.,2017; Karatepe & Olugbade,2016; Juan, et al.,2016; Mohan, & Gomathi, 2015; Demortier, et al.,2014; Marescaux et al.,2013) إلى تلك الممارسات التي تعمل على تحسين مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وذلك من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وعمليات التدريب والتطوير، حيث تسعى هذه الممارسات من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى توفير الكفاءات من العاملين لشغل الوظائف بها، والذين لديهم المعارف والقدرات اللازمة لشغل الوظائف بالمنظمة، والتي تحقق لها أهدافها، في حين تسعى ممارسات التدريب والتطوير إلى تمكين ودعم العاملين بمجموعة المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لنجاحها في المستقبل.

ب - ممارسات العمل عالية الأداء المعززة للدوافع: (Motivation-enhancing HPWS practices)

وتشير هذه المجموعة من الممارسات حسب الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسات (Anderes, et al.,2021; Jedidah, et al.,2020; Norzanah & Farahdiba,2020; Vermeeren,2017; Karatepe & Olugbade,2016; Baofeng, et al.,2015; Mohan, & Gomathi, 2015; Demortier, et al.,2014; Marescaux et al.,2013; Lamba & Choudhary,2013; Gardner, et al.,2011; Boselie,2010; Meyer, & Smith,2000; Kaymaz, 2010; Wright, et al.,2003) إلى تلك الممارسات التي تعمل على تفعيل جهود المنظمة نحو تحفيز الكوادر البشرية العاملة بها من أجل تعظيم الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم الحوافز الكفيلة بمساعدة العاملين على تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية، وذلك بتوفير حزمة من المكافآت والتعويضات التي تساعد على جذب أفضل موارد بشرية مؤهلة لأداء المهام، وتحقيق أهداف المنظمة.

ج - ممارسات العمل عالية الأداء المعززة للفرص: (Opportunity-enhancing HPWS practices)

وتشير إلى الممارسات التي تعمل على تعزيز فرص المشاركة التي تمنحها المنظمة للعاملين بها، والتي تهنيء الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة في جوانب متعددة بالمنظمة،

وتوفير بيئة الاحتواء المناسبة، التي تسمح بتمكين العاملين، وتصميم الوظائف بالشكل المناسب لقدرات العاملين، والاهتمام بتكوين فرق العمل المُدارة ذاتياً، وتوفير وتبادل المعلومات فيما بينهم، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتفعيل عمليات التواصل فيما بينهم، وتشجيعهم على طرح الحلول للمشكلات والمعوقات والحلول من وجهة نظرهم، مما يعمل على تعزيز عملية الدافع لديهم، بما يسمح بتحفيظهم، وتشجيعهم، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة في العمل. (Anderes, S. et al.,2021; Jedidah, et al.,2020; Fiona, 2020; Jedidah M., et al.,2020; Vermeeren,2017; Karatepe & Olugbade,2016; Mohan, & Gomathi, 2015; Demortier, et al.,2014; Marescaux et al.,2013, Marescaux, et al.,2013; Tremblay, et al., 2010; Pare, & Tremblay,2007; Allen, et al.,2003)

2/4: التمكين النفسي: Psychological Empowerment

ظهر مصطلح التمكين كمفهوم إداري في المنظمات للبحث عن أساليب مستحدثة لتشجيع العاملين في المنظمات على الالتزام، ومنح الثقة، وتحمل المسؤولية، ويسهم في الابتكار، وبالتالي يخلق شعوراً ذاتياً إيجابياً لدى العاملين نحو العمل والمنظمة (Conger, & Kanungo,1988). وفي ضوء أدبيات التمكين، اتضح للباحث من خلال الدراسات السابقة مثل دراسات (Nikpour, 2018; Dust, et. al.2018; Fong, & Snape, 2015; Khany & Tazik,2015; Joo, & Lim,2013; Frazier & Fainshmidt, 2012; Bhatnagar,2012; Dewettinck, & Ameijde,2011; Conger, & Kanungo,1988) أن هناك اتجاهين أساسيين لدراسة التمكين، أولهما؛ ما يطلق عليه "التمكين البيئي/الهيكلية" Workplace/Structural Empowerment، والذي يشير إلى تهيئة الظروف البيئية وظروف العمل من أجل مساعدة الأفراد على أداء مهامهم بأعلى درجة من الفعالية، وثانيهما؛ ما يُطلق عليه "التمكين النفسي" Psychological Empowerment ويشير إلى تلك المشاعر التي يجب إثارتها لدى العاملين من قبل الإدارة لتفعيل السلوك لإنجاز مهام المنظمة (Gretchen,1995).

وبمراجعة العديد من الأبحاث والدراسات السابقة المؤرخة لأبعاد التمكين النفسي (Bowen & Lawler,1992; Thomas & Velthouse,1990; Brief & Nord,1990; Ashforth,1989; Bandura,1989; Deci, et al.,1989; Deci & Ryan,1989; Kanter, 1989; Conger, & Kanungo,1988; Drucker,1988; Gist,1987; Mainiero,1986; Spector,1986; Martinko & Gardner,1982; Neilsen,1986; Wolfe & Robertshaw,1982; Blau, & Alba1982; Hackman & Oldham,1980; Zimmerman,1990) يتضح أن هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين النفسي، تم الاتفاق عليها من أغلب الباحثين، تتمثل في: المعنى (Meaning)، والجدارة (Competence)، والاستقلالية (Self-determination) والتأثير (Impact) كما يلي:

أ - المعنى (Meaning)، ويُشير إلى إدراك وتقييم الفرد العامل للهدف أو القيمة أو الغرض من العمل بناءً على معايير وأفكاره. وتمثل المعايير والقيم والمعتقدات الخاصة بالعامل أثناء تأدية مهامه، (Thomas & Velthouse,1990). وكلما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة؛ كلما زاد لديهم الوعي والإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم (Brief & Nord,1990; Hackman & Oldham,1980). ويتأثر معنى العمل المدرك من قبل العاملين بثلاثة عوامل رئيسية هي: تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة، وإتمام العمل، وأهمية الوظيفة (المنسي،2018). وقد أثبتت الدراسات أن الفرد يمكنه أن يشعر بمعنى المهمة في أي عمل يؤديه بحسب نظرته إلى أهمية ذلك العمل (Proenca,2017 & Chan,2015).

ب - التأثير (Impact)، ويُشير إلى مدى إدراك الفرد العامل بأن لديه القدرة على التأثير في القرارات والنتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية (Martinko & Gardner,1982; Ashforth,1989)، وبالتالي ازدياد شعوره بقدرته التأثيرية في النتائج المستقبلية، وبالتالي شعوره بأهمية دوره الذي يجعله على استعداد لبذل المزيد من الجهد والطاقة لأداء أدواره، وأي أدوار جديدة من شأنها تفعيل العمل (Mihail & Kloutsiniotis,1986).

ج - الجدارة: (Competence)، وتُشير إلى الكفاءة الذاتية للعامل، وهي تعني درجة إيمان الفرد بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة (Gist,1987)، وشعوره بأنه يؤدي المهام بإتقان، وبالجودة المطلوبة، كما أنه يشعر بهذا الإتقان، ويتوقع نتيجة جهده (Bandura,1989).

د - الاستقلالية: (Self-determination)، وتُشير إلى شعور الفرد العامل بأنه يملك حق الاختيار في بدء الإجراءات وتنظيمها وتنفيذها (Deci, et al.,1989; Deci & Ryan,1989). وهو ما يعكس حق تقرير المصير والاستقلالية في بدء واستمرار سلوكيات وعمليات العمل، مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل، والسرعة، والجهد (Spector,1986). وكلما زاد شعور العامل بالاستقلالية، كلما زادت قدرته في السيطرة على مهام عمله (Arefin, 2015).

3/4: التميز التنظيمي: Organizational Excellence (OE)

بالاطلاع على العديد من أدبيات التميز التنظيمي (OE) (Yousuf,2021; Balasubramanian et al.,2019; Dawabsheh,2019; Jermisittiparsert et al.,2019; Raza et al.,2019; Abualoush et al.,2018; Martensen et al.,2017; Stoyanova & Iliev,2017; Abunaser et al.,2016; Al-Dhaafri et al.,2016; Omid et al.,2016; Antony & Bhattacharyya,2010; Marrewijk et al.,2004) يُمكننا القول بأن التميز التنظيمي (OE) قدرة المنظمة على تحقيق الأداء العالي بشكل إستراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، والوصول إلى أهدافها على نحو فعال، وبشكلٍ مميز عن غيرها من المنظمات المماثلة أو الشبيهة، وقدرتها على الاستفادة بالجهود التنظيمية المخططة، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية لها، من خلال ما تتمتع به هذه المنظمة من قوى بشرية، وثقافية، وخبرات متراكمة، كما يعني قدرة المنظمة على التجديد والابتكار، وتقديم خدمات مميزة عن المنافسين.

وتمثلت أهم الأبعاد الرئيسية التي تم تناولها الأدبيات السابقة للتميز التنظيمي مثل: (أحمد، 2017 و Jermisittiparsert، 2019؛ Dawabsheh، 2019؛ Balasubramanian et al.، 2019؛ et al.، 2019؛ Raza et al.، 2019؛ Martensen et al.، 2017؛ Stoyanova & Iliev، 2017؛ Abunaser et al.، 2016؛ Farid، 2013؛ Antony & Bhattacharyya، 2010؛ Ooncharoen & Marrewijk et al.، 2004؛ McNamara، 1997) في خمس أبعاد هي:

أ - **تميز القيادة الإدارية: (Leadership Excellence)**، وتعني مدى تأثير الإدارة على التميز التنظيمي من خلال التفكير المتجدد، والتأثير في علاقات العمل، ومراقبة الإنجاز، وممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، وقدرة القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل، والقدرة الإلهامية لتحفيز العاملين بالمنظمة.

ب - **تميز المرؤوسين: (Employees Excellence)**، ويُقصد بها مدى معرفة المرؤوسين لواجباتهم، وحرصهم على المشاركة الفعالة في حل المشكلات، ومدى قدرتهم على تفعيل عمليات التفويض، التي يسمح لهم بها رؤسائهم في العمل، والاستعداد لمواجهة التغيرات في ظروف العمل، والقدرة على تحقيق الأهداف، وتجاوزها.

ج - **تميز الهيكل التنظيمي: (Organizational Structure Excellence)**، ويُقصد بها مدى استيعاب الهياكل التنظيمية لأية تغيرات تحتاجها المنظمة، ومدى مراجعة العلاقات التنظيمية في المستويات الإدارية، والمحافظة على استمرارية توجيهات العمل، وتسخير الهيكل التنظيمي نحو الهدف الرئيسي للمنظمة.

د - **تميز الإستراتيجية: (Strategy Excellence)**، وتعني بأن يتوافر لدى المنظمة خطط إستراتيجية، ذات قدرات عالية، تأخذ في اعتبارها نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحتملة، بحيث تتمازج هذه الخطط بين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، وتنطلق من واقع المشكلات التي تواجهها، وتتسجم مع الأهداف الإستراتيجية، وتسمح باتخاذ قرارات إستراتيجية، تؤدي إلى تغيرات لمصلحة المنظمة وعملائها.

هـ - **تميز الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture Excellence)**، ويُقصد بها الثقافة السائدة في بيئة العمل، وانعكاس ذلك على تمكين وتفويض العاملين، وسيادة ثقافة الاحترام بين الإدارة والعاملين، وبين الزملاء مع بعضهم البعض، ومدى اهتمام المنظمة بالحياة الاجتماعية والترفيهية للعاملين، وثقافة المبادرة، والإبداع والابتكار في بيئة العمل، وثقافة الحوافز المادية والمعنوية داخل العمل.

- خامساً: مراجعة الدراسات السابقة، وتطوير فروض البحث:

فيما يلي عرض لعددٍ من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة (ممارسات نظم العمل عالية الأداء كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي لأداء البنوك التجارية كمتغير تابع، والتمكين النفسي كمتغير وسيط) والعلاقات بينها، والتي من خلالها يستنتج الباحث الفجوة البحثية التي سيعمل البحث الحالي على محاولة سدها، وهذه الدراسات هي:

1/5: دراسات تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في الأداء:

هناك العديد من الأدبيات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في الأداء مثل: (Antonio & Pablo,2020; Dastmalchian, et al.,2020; Shagufta et al.,2020; Shaira et al.,2019; Chunling et al.,2018; Gyeonghwan et al.,2017; Nien et al.,2016; Safa, 2016; Hoa, 2016; Jee,2011; Evans & Davis,2005) فقد بحثت دراسة (Chunling et al.,2018) في آليات تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء التنظيمي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (176) مفردة من المديرين ومؤسسي الشركات في الصناعات التحويلية والخدمية، وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لـ(HPWS) على الأداء التنظيمي، وأنه يُمكن لأي منظمة ذات أنظمة عمل عالية الأداء أن تؤدي أداءً أفضل وأكثر تميزاً إذا كانت تتمتع بمستوى عالٍ من التعلم التنظيمي. كما قامت دراسة (Antonio & Pablo,2020) بتحليل تأثير ممارسات العمل عالية الأداء (HPWS) على عمليات إدارة المعرفة (KMPs) بالمنظمات، وتوصلت إلى أهمية أنظمة العمل والممارسات عالية الأداء وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، والدور الذي يلعبه رأس المال البشري داخل المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج خلاصتها أن هناك العديد من النتائج الإدارية الإيجابية من تفعيل ممارسات العمل عالية الأداء.

وتأتي دراسة (Yizhi et al.,2021) لتبحث في العلاقة في تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي والدور الوسيط لكلٍ من المرونة الإستراتيجية. وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من (214) مديراً في المستوى الأعلى والأوسط داخل (58) شركة صينية، وأظهرت النتائج أن نظام العمل عالي الأداء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي، ويتوسط هذا الارتباط جزئياً بالمرونة الإستراتيجية. أما دراسة (Hoa, 2016) فهدفت إلى دراسة العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي داخل قطاع الخدمات في فيتنام، وقد تم تطبيقها على (56) شركة خدمة، وتوصلت إلى أن استخدام (HPWS) يؤثر على النتائج المتوقعة من العاملين مثل: السلوكيات، والإبداع، والإنتاجية، وكذلك على الأداء التنظيمي مثل: نمو الشركة، ونمو الأرباح وأداء السوق، كما أثبتت الدراسة وجود صلة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي.

أما دراسة (Dastmalchian, et al.,2020) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي عبر الثقافات المجتمعية، وما إذا كانت الثقافة المجتمعية تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والأداء التنظيمي. وقد تم تطبيقها على أصحاب الأعمال لعدد (387) منظمة و(7187) موظفاً في (14) دولة، واعتمدت على نموذج (AMO)

(القدرة، الدافع، الفرص)، كما اعتمدت على فعالية ثلاث مجموعات من ممارسات إدارة الموارد البشرية (ممارسات تعزيز المهارات، تعزيز الدافع، وتعزيز الفرص). وأظهرت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء التنظيمي عبر الثقافات المجتمعية. أما دراسة (Shagufta et al.,2020)، فهدفت إلى تقييم تأثير نظام العمل عالي الأداء (HPWS) على الأداء التنظيمي (OP) في القطاع المصرفي، وتأثير الدور الوسيط للتميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات (HPWS) تعزز مستوى الأداء في المنظمات، وتوصلت إلى أن هذه الممارسات هي: الحصول على المكافآت القائمة على الأداء، والتقييم الموجه للنتائج، والتصميم الواضح للوظيفة، والمستويات العالية من التدريب، والتنقل الداخلي، وعمليات التوظيف الجيدة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً علاقة إيجابية ومباشرة بين كل من (HPWS) و(OP)،

كما توصلت إلى أن عمليات التوظيف الصارمة، والمستوى العالي من التدريب، والمكافآت القائمة على الأداء لممارسات (HPWS) تظهر كأقوى متنبئ لـ(OP) وهي أكثر الممارسات فعالية لتحديد أحجام (OP). أما دراسة (Safa,2016) فهدفت إلى دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي من خلال دراسة تجريبية على (17) منظمة تصنيعية وخدمية في باكستان، وذلك من خلال التحقيق في أربع نظريات سائدة في أدبيات (HPWS)، وهي تتعلق بكل من رأس المال البشري والموارد البشرية، والتبادل الاجتماعي، والتنسيق العلائقي، ومواقف وسلوكيات الموظفين. وأثبتت الدراسة أنه يُمكن تحسين العلاقة والأداء التنظيمي للمنظمات من خلال تدخل تنمية رأس المال البشري، ورفع درجة التبادل الاجتماعي بين المنظمات وأعضائها، والعلاقات الإنتاجية بين الموظفين. وأن ذلك سيؤدي إلى تحفيز الموظفين، والرضا الوظيفي، والتميز التنظيمي، مما يؤدي في النهاية إلى أداء تنظيمي أفضل. وتأتي دراسة (Nien et al.,2016) بهدف كشف أدوار المناخات التنظيمية المختلفة على نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة التي تم جمعها من مصادر متعددة تضم (203) من أصحاب المتاجر ومديري المتاجر و(568) من أعضاء فريق الإدارة أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في العلاقة بين (HPWS) والأداء التنظيمي.

أما دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التفاعلي الثابت، فتكشفه الدراسة التي قام بها (Gyeonghwan et al.,2017) موضحة كيف تختلف العلاقة حسب نوع الاتصال داخل المنظمات، حيث تمت الدراسة باستخدام البيانات الخاصة بشركات التصنيع المتداولة علناً في بورصة كوريا، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين (HPWS) والأداء التنظيمي، والأهم من ذلك، تختلف هذه العلاقة حسب مستوى الاتصال الرأسي والأفقي، ويكون التأثير الإيجابي لـ (HPWS) على الأداء التنظيمي أكثر وضوحاً عندما تكون الاتصالات الرأسية والأفقية عالية نسبياً، وتؤكد هذه النتائج على دور الاتصال الداخلي كسياق تنظيمي مهم لتنفيذ (HPWS). وتعزز هذه الدراسة؛ دراسة (Binhua et al.,2022) التي تؤكد على أن اعتبار أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) حاسمة من أجل تلبية الضغوط المتزايدة التي تتعرض لها المؤسسات باختلاف أنواعها - خصوصاً الخدمية - في تقديم خدمات متميزة وأكثر ملاءمة. وقد تم تطبيق الدراسة على قطاع التعليم

في الصين، وتم جمع البيانات من (59) مدرسة عامة، وأكثر من (1000) معلم وأقل بقليل من (5000) طالب. وتوصلت الدراسة بأن (HPWS) يعزز الإبداع، وبالتالي يحسن جودة حياة الطالب بشكل غير مباشر. أما دراسة (Evans, & Davis, 2005)، والباحثة في الدور الوسيط للبنية الاجتماعية الداخلية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، فقد توصلت إلى أن البنية الاجتماعية الداخلية للمنظمة تتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء التنظيمي، وأن (HPWS) تؤثر بشكل إيجابي على الهيكل الاجتماعي الداخلي. وأخيراً تأتي دراسة (Jee,2011) التي هدفت لبحث العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وريادة الأعمال والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركات الكورية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتوصلت إلى أن هناك تأثير درجة عالية من التفاعل للثقافة التنظيمية وريادة الأعمال على الأداء التنظيمي.

2/5: دراسات تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي (PE)، ومن أمثلة هذه الدراسات (Rashida, et al.,2021; Arefin, 2019; Shakoori & Shirazi,2018; Marloes et al.,2016; Shamsul et al.,2015; Ishtiaque et al.,2015; Timothy et al.,2014; Dimitra, et al.,2010) حيث هدفت دراسة (Rashida, et al.,2021) إلى معرفة مدى تأثير التمكين النفسي (PE) بين نظام العمل عالية الأداء (HPWS) وأداء موظفي الخدمة (SEP) في صناعة السيارات بالتجزئة في ماليزيا، وقد أجري البحث على عينة مكونة من (72) موظفاً قيادياً من خلال استبيان، وتوصلت إلى فحص نموذج وساطة التمكين النفسي بين (HPWS) و(PE) وأنه يلعب دوراً وسيطاً يزيد من فعالية الأداء لموظفي الخدمة، كما أشارت الدراسة إلى أن التمكين النفسي (PE) له تأثير كبير على أداء موظفي الخدمة (SEP)، وأوصت الدراسة بتوجيه النتائج إلى ممارسي الموارد البشرية (HR) لوضع سياسات وإجراءات لممارسات الموارد البشرية الفعالة. أما (Arefin, 2019) فقد قدم دراسة هامة هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والمشاركة الوظيفية، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من (287) موظفاً في مؤسسة تصنيع كبيرة، وأظهرت النتائج أن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والتمكين النفسي أثرت بشكل إيجابي على المشاركة الوظيفية، كما كشفت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي هو الوسيط في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على المشاركة الوظيفية، وأن أنظمة الموارد البشرية التنظيمية تؤثر على المشاركة الوظيفية من خلال التمكين النفسي.

وجاءت دراسة (Shakoori & Shirazi,2018) بهدف دراسة العلاقة بين تأثير أنظمة العمل عالية الأداء وجودة رعاية المرضى من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. وقد تمت الدراسة على قطاع الممرضات والأطباء والرعاية في (7) مستشفيات، وأظهرت النتائج أن أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) كان لها تأثيراً إيجابياً معنوياً على التمكين النفسي، وأن للتمكين النفسي تأثيراً إيجابياً معنوياً على جودة رعاية المرضى، كما لعب التمكين دوراً وسيطاً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء ورعاية المرضى بجودة عالية. وفي ذات السياق جاءت دراسة (Marloes et al.,2016) بهدف دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الوظيفي ودور

التمكين النفسي كوسيط، وبحثت الدراسة في التأثير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على أداء الموظفين الوظيفي، والتأثير غير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على أداء الموظفين الوظيفي من خلال التمكين النفسي. وتمت الدراسة على عينة مكونة من (312) مفردة من العاملين في المنظمات في هولندا، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء من خلال التمكين النفسي. وأخيراً أكدت نتائج الدراسة وجود آلية تيسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الوظيفي.

أما دراسة (Shamsul et al.,2015) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وذلك من خلال عينة مكونة من (247) موظفاً يعملون لدى ثلاث شركات تصنيع كبيرة في بنغلاديش، وأظهرت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليلات الانحدار الهرمي أن (HPWS) كان مرتبطاً بشكل إيجابي بالسلوك الاستباقي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين (HPWS) والسلوك الاستباقي في المنظمة. وفي دراسة أخرى قام بها (Timothy, et al.,2014) وهدفت للتعرف على الآثار الوسيطة للهوية الاجتماعية على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي والعلاقة المباشرة بين التمكين النفسي وجودة رعاية المرضى، واستخدمت عينة مكونة من (254) مفردة من المتخصصين الصحيين من مستشفى إقليمي كبير في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أن للتمكين النفسي تأثيراً قوياً على تصورات الأطباء ومديري المستشفيات لجودة رعاية المرضى. وأخيراً تأتي دراسة (Dimitra, et al.,2010) بهدف دراسة أثر الوساطة للمكونات الأربعة للتمكين النفسي على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وتصورات جودة رعاية المرضى بين موظفي المستشفى. وتم اختبار هذه العلاقة على عينة مكونة من (541) من موظفي المستشفى العاملين في قطاع الخدمة الصحية في أستراليا، وأظهرت النتائج أن التمكين النفسي توسط بشكل كامل في العلاقة بين (HPWS) وإدراك جودة رعاية المرضى. وأن ثلاثة من أربعة مكونات فردية للتمكين النفسي وهي (الاستقلالية، والكفاءة، والمعنى) توسطت بشكل كامل في العلاقة بين (HPWS) وإدراك جودة الرعاية؛ أما البعد الرابع وهو (التأثير)، فقد أثبتت الدراسة ضعف أهميته، وأكدت الدراسة مدى الحاجة إلى إدراك أن جودة رعاية المرضى تتأثر ليس فقط بالأطباء ولكن أيضاً من خلال السماح لجميع موظفي المستشفى بممارسة الفلج من خلال عملهم، وأن مديرو الرعاية الصحية يحتاجوا إلى التركيز على ضمان إستراتيجية وسياسة وعمليات إدارة الموارد البشرية التي تدعم تنفيذ (HPWS) في المستشفيات.

3/5: دراسات تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والتميز التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلاقة بين التمكين النفسي (PE) والتميز التنظيمي (OE)، ومن أمثلة هذه الدراسات: (Majooni, 2022; Hosein,2022; Ghanbari et al.,2021; Bagher et al.,2019; Shakib et al.,2016; Ghanbari et al.,2015; Zadeh & Aquardi,2013) حيث هدفت دراسة (Majooni, 2022) إلى معرفة العلاقة بين القيادة التوزيعية والتميز التنظيمي والدور الوسيط للتمكين الهيكلي والنفسي. وقد تألف المجتمع الإحصائي للدراسة من (375) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التوزيعية لها علاقة مباشرة وإيجابية

وهامة مع التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والتميز التنظيمي؛ كما أن للتمكين النفسي علاقة مباشرة وإيجابية ومعنوية مع التميز التنظيمي. كذلك فإن للقيادة من خلال التمكين الهيكلي والتمكين النفسي علاقة غير مباشرة وإيجابية وهامة مع التميز التنظيمي، وأوصت نتائج الدراسة أنه يجب على المديرين والقادة نقل المزيد من السلطة والمسؤولية للمرؤوسين لتحسين قدراتهم النفسية والهيكلية، والظروف المواتية للتعاون، وتوفير مشاركة أكبر عدد ممكن في كافة أبعاد التميز التنظيمي.

واتفقت دراسة (Hosein,2022) مع الدراسة السابقة في كون التميز التنظيمي يمثل أحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق الجودة والميزة التنافسية في تحقيق أهداف المنظمات من خلال تحديد نقاط القوة، والتحسينات لتصميم وتنفيذ نموذج مثالي لنمو المنظمات وتطويرها. أما دراسة (Bagher et al.,2019) فهدفت إلى التعرف على واقع التميز التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في إيران من خلال التمكين النفسي والهيكلية، وتم إختيار عينة مكونة من (265) شخصاً بشكل عشوائي، وأظهرت النتائج أن تقييم مستوى "التمكين الهيكلي" و"التمكين النفسي" و"التميز التنظيمي" جاء "ضعيفاً" و"متوسطاً" و"متوسطاً" على التوالي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للموظفين فعال في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة. وأوصت بتطبيق الممارسات الإدارية لتمكين الموظفين من أجل النمو والتميز في هذه الوزارة.

ولتبيان العلاقة بين التمكين النفسي والتميز التنظيمي جاءت دراسة (Shakib et al.,2016) بهدف تبيان تأثير ممارسات القيادة على التميز التنظيمي لجامعة Payame Noor مع دور الوسيط في التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للموظفين. وأجريت الدراسة الوصفية الارتباطية على عينة ضمت (362) موظفاً من البنوك، وتم تحليل البيانات عن طريق الارتباط وتحليل العوامل المؤكدة ونمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت النتائج أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء أوضحت بشكل كبير التغيرات في التميز التنظيمي والتمكين النفسي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ارتبطت ممارسات نظم العمل عالية الأداء بشكل كبير بالتميز التنظيمي بشكل غير مباشر، من خلال التمكين الهيكلي والتمكين النفسي.

أما دراسة (Ghanbari et al.,2015) فهدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي للموظف في العلاقة بين الإدارة الفعالة والتميز المؤسسي. وتم إختيار عينة مكونة من (392) موظفاً بشكل عشوائي من أربع جامعات في مدينة همدان، وتم استخدام تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج التحليل أن أهمية ودور التمكين النفسي الفعال والقوي للموظفين في تحقيق التميز في الجامعات، وكانت التأثيرات على التوالي (الإحساس بالكفاءة، والشعور بالفعالية، والحرية، والتصرف بحس من الموظفين ذو الكفاءة)، كما كانت هناك علاقة سببية قوية بين التمكين النفسي للموظفين والتميز التنظيمي. كذلك تأتي دراسة (Aquadri,2013) للتعرف على دور التمكين النفسي في التميز المؤسسي لدى موظفي الجمارك، وتؤكد على اعتبار نماذج التميز بمثابة أدوات لمساعدة المؤسسات على تحديد عملية التميز، وتقييم أوضاعها، وتقديم الحلول المناسبة لتحسين أدائها. وقد تم إختيار عينة عشوائية من موظفي المقر الرئيسي بعدد (243) مفردة، وأشارت النتائج إلى أن التمكين النفسي كان له تأثير كبير على التميز التنظيمي، خاصة في عملية تقرير المصير، واعتبار جدوى الوظيفة للموظف، وكانت النتائج مفيدة في تصميم إستراتيجيات الموارد البشرية المناسبة لتحقيق التميز التنظيمي.

■ تعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود ما أطلع عليه الباحث خلال فترة إعداد البحث، يتضح أن هناك العديد من هذه الدراسات تتناول العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) في الأداء، وتوصلت إلى نتائج مؤداها أن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء يساعد في تحقيق التميز في الأداء مثل دراسات (Shagufta et al.,2020; Hoa, 2016; Safa,2016).

كذلك تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي من خلال بعض المتغيرات مثل التوجيه الريادي (Chunling et al.,2018) وعمليات إدارة المعرفة (KMPs) (Antonio & Pablo,2020)، والمرونة الإستراتيجية والشبكة الاجتماعية (Yizhi et al.,2021)، والثقافات المجتمعية (Dastmalchian, et al.,2020)، والمناخ التنظيمي (Nien et al.,2016)، وتصميم الوظيفة (Shaira et al.,2019)، ونوع الاتصال (Gyeonghwan et al.,2017)، والضغط المتزايدة (Binhua et al.,2022) والبنية الاجتماعية (Evans, & Davis, 2005)، والثقافة التنظيمية (Jee,2011).

كما أهتمت العديد من الدراسات بالتعرف على طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي (PE)، وتوصلت إلى نتائج مؤداها أن توافر ممارسات ونظم العمل عالية الأداء يساعد في إيجابية التمكين النفسي للعاملين مثل دراسات: (Rashida, et al.,2021; Shakoori & Shirazi,2018; Marloes et al.,2016; Dimitra, et al.,2010) تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي من خلال بعض المتغيرات مثل المشاركة الوظيفية (Arefin, 2019)، والسلوك الاستباقي (Shamsul et al.,2015) ولهوية الاجتماعية (Timothy, et al.,2014).

كذلك اهتم القليل من الدراسات بالتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي (PE) والتميز التنظيمي (OE)، وتوصلت إلى نتائج مؤداها أن توافر أبعاد التمكين النفسي يساعد في دفع العاملين إلى التميز التنظيمي مثل دراسات: (Hosein,2022; Bagher et al.,2019; Ghanbari et al.,2015; Aquardi,2013) كذلك تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التمكين النفسي (PE) والتميز التنظيمي (OE)، من خلال بعض المتغيرات مثل ممارسات نظم العمل عالية الأداء (Shakib et al.,2016)، والقيادة التوزيعية (Majooni, 2022).

مما سبق يتضح للباحث أنه لم تُجرى دراسة علمية تتناول طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) من خلال التمكين النفسي (PE) كمتغير وسيط، وهو ما يميز البحث الحالي، حيث لم تتناول أي دراسة - في حدود علم الباحث - خصوصاً في المنطقة العربية دراسة التمكين النفسي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي، خصوصاً؛ داخل قطاع التطبيق (البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى)، الأمر الذي يُسهم في تبني متغيرات البحث الحالي، في قطاع جديد للدراسة، تختلف طبيعته، وظروفه البيئية المحيطة، والتحديات التي تواجهه عن باقي قطاعات الدراسة التي تمت تناولها في الدراسات والبحوث السابقة.

- سادساً: فروض البحث والنموذج المقترح:

بناءً على الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث، تم تحديد متغيرات البحث والعلاقات بينها، وصياغة الفروض، ونموذج الدراسة كما على النحو التالي:

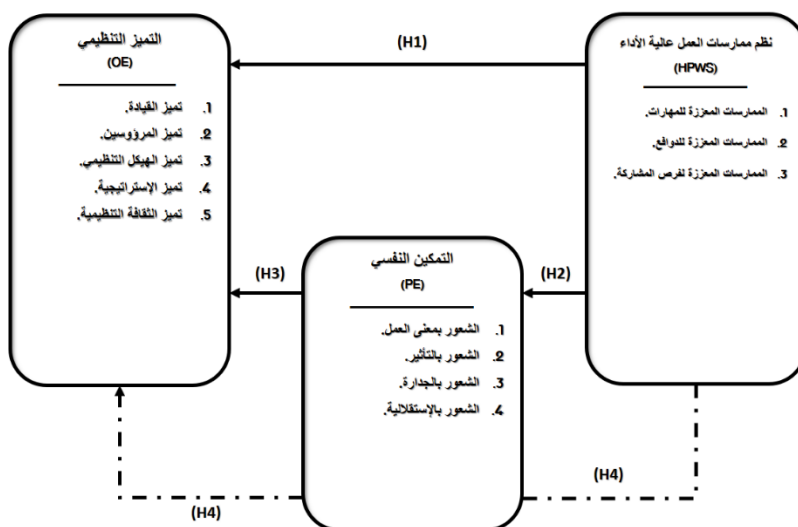
- **الفرض الأول (H1):** توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) (الممارسات المعززة للمهارات - الممارسات المعززة للدوافع - الممارسات المعززة لفرص المشاركة)، والتميز التنظيمي (OE) (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية) بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

- **الفرض الثاني (H2):** توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) (الممارسات المعززة للمهارات - الممارسات المعززة للدوافع - الممارسات المعززة لفرص المشاركة)، والتمكين النفسي للعاملين (PE) (الشعور بمعنى العمل - الشعور بالتأثير - الشعور بالجدارة - الشعور بالاستقلالية) لدى العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

- **الفرض الثالث (H3):** توجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي (PE) للعاملين (الشعور بمعنى العمل - الشعور بالتأثير - الشعور بالجدارة - الشعور بالاستقلالية) والتميز التنظيمي (OE) (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية) بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

- **الفرض الرابع (H4):** يتوسط التمكين النفسي للعاملين (EO) العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة.

وُبناءً على نتائج الدراسات السابقة وعلى مشكلة البحث وأهدافه، يوضح الشكل (1) نموذج البحث ومتغيراته، والتي تتضمن:



شكل رقم (1)

نموذج مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- سابقاً: منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي Deductive Approach في البحث في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولتها متغيرات البحث. كما اعتمد الباحث على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث. كما قام الباحث باستخدام المنهج الاستقرائي Inductive Approach حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث ويتضمن منهج البحث ما يلي:

1/7: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المفردات التي تكون بها محل الدراسة، ويتوافر بها الخصائص المتعلقة بالبحث. ويتكون مجتمع البحث الحالي في مستوى العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية بالمراكز الرئيسية للبنوك التجارية العامة (3 بنوك) والخاصة والمشاركة (38 بنك) بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة والجيزة)، وذلك لتواجد كافة المراكز الرئيسية للبنوك بها. وقد تم التركيز على مديري الإدارات العليا والإدارات الوسطى بالبنوك فقط دون موظفي الإدارة المباشرة، وذلك لارتباط موضوع البحث الرئيس من

حيث ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتميز التنظيمي (OE) بتصورات ورغبات وقدرات عليا نسبياً في البنك، وحتى متغير التمكين النفسي (PE)، فمكمنه أنشطة منوطة بهذه المستويات الإدارية. وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في البنوك طبقاً لتقارير البنك المركزي المصري الصادر في يونيو 2021م (128038 مفردة)⁽²⁾ موزعين كما يوضحهم الجدول التالي رقم (1):

جدول (1)

عدد العاملين بالبنوك التجارية في كل من القطاعين العام والخاص والمشاركة

م	البيان	نوع العمالة	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع الخاص والمشارك	إجمالي عدد العاملين
1	أعضاء مجلس الإدارة والوحدات الاقتصادية	إدارة عليا ووسطى	34	216	250
2	المديرون في المستويات العليا		7587	6679	14266
3	الإدارة الوسطى		21404	15014	36418
4	أخصائيون وفنيون	أخصائيون وفنيون وخدمات	14565	16786	31201
5	ملاحظون ومشرفون		5359	12046	17405
6	عمال وخدمات	معاونة	12435	7702	20137
7	مشغلون آخرون		5059	3302	8361
	الإجمالي		66443	61745	128038

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الواردة عن الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء، 2021م.

مما سبق يمكن القول أن مجتمع البحث يتمثل في الفئات الثلاثة الأولى بالجدول السابق (أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين في المستويات العليا، والإدارة الوسطى) والبالغ عددها (50934 مفردة) في كلا القطاعين مُقسمة إلى (29025 مفردة) بنسبة مقدارها 44% من إجمالي عدد العاملين في بنوك القطاع العام و(21909) مفردة بنسبة مقدارها 35% من إجمالي عدد العاملين في بنوك القطاع الخاص والمشاركة. ويوضح الجدول التالي رقم (2) توزيع مفردات مجتمع البحث على البنوك التجارية في كل من القطاعين العام والخاص والمشاركة، وعدد الفروع في القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة).

(1) الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء، النشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية للبنوك وشركات التأمين والصرافة والسمسرة، (مرجع رقم 71 - 22319 - 2013) يونيو 2021م

جدول (2)

توزيع مفردات مجتمع البحث وعدد الفروع في بنوك القاهرة الكبرى

إجمالي مجتمع البحث	بنوك قطاع خاص ومشارك			بنوك قطاع عام			بيان المحافظة
	%	مجتمع البحث	عدد العاملين	%	مجتمع البحث	عدد العاملين	
26684	%86	15563	44220	%86	11121	25275	محافظة القاهرة
4403	%14	2533	7026	%14	1870	4252	محافظة الجيزة
31087	%100	18096	51246	%100	12991	29527	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الواردة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021م.

من الجدول السابق رقم (2) يتضح أن إجمالي عدد مفردات البحث الكلية قد بلغت (31087 مفردة) في جميع البنوك التجارية العامة والخاصة والمشاركة في كل من القاهرة والجيزة، حيث يبلغ عدد مفردات البنوك العامة في كل من محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة (12991 مفردة) وهي تمثل نسبة مقدارها 44% من إجمالي عدد العاملين في بنوك القطاع العام في القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة والجيزة) وسيستند إليها الباحث كمجتمع بحثي ستجرى عليه الدراسة، وهي تُقسم إلى (11121 مفردة) في محافظة القاهرة بنسبة مقدارها 86% و(1870 مفردة) في محافظة الجيزة بنسبة مقدارها 14%. كذلك تبلغ عدد مفردات البنوك الخاصة والمشاركة في كل من محافظة القاهرة والجيزة (18096 مفردة) وهي تمثل نسبة مقدارها 35% من إجمالي عدد العاملين في بنوك القطاع الخاص والمشارك في القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة والجيزة) وسيستند إليها الباحث كمجتمع بحثي ستجرى عليه الدراسة، وهي تُقسم إلى (15563 مفردة) في محافظة القاهرة بنسبة مقدارها 86% و (2533 مفردة) في محافظة الجيزة بنسبة مقدارها 14%.

2/7: حجم ونوع العينة:

تم تحديد حجم العينة بناءً على جداول العينات، ووصلت إلى (381 مفردة)⁽¹⁾³ وبعد تحديد حجم العينة، تم توزيع حجم العينة على البنوك وفروعها باستخدام التوزيع المتناسب بنسبة عدد العاملين في كل بنك في مستويات الإدارة العليا والوسطى إلى إجمالي عدد العاملين في هذه المستويات في البنوك ككل، ومن ثم؛ تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة موزعة على البنوك بطريقة التوزيع المتناسب طبقاً بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص والمشارك.

⁽¹⁾³ تم الاعتماد في حساب عينة البحث على موقع <https://www.surveymonkey.com> الدولي على شبكة الإنترنت لحساب حجم العينة عند معامل ثقة 95% وحدود خطأ 5%

3/7: وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في هذا البحث في مجالس الإدارة ومديري العموم، ومدير الفروع، ومديري الإدارات العليا ونوابهم، ومديري الأقسام في البنوك التجارية وفروعها، وقد تم الاعتماد على الجداول العشوائية لإختيار مفردات المعاينة، وفي حالة عدم رغبة المفردة في تعاونها مع الباحث، أو عدم التمكن من الوصول إليها، تم استبدالها عشوائياً وفقاً للجداول العشوائية. وقد بلغت نسبة مفردات بنوك القطاع العام إلى إجمالي المفردات ما نسبته 42% في حين وصلت نسبة مفردات بنوك القطاع الخاص والمشارك إلى إجمالي المفردات ما نسبته 58%، وبالتالي يصبح حجم العينة بشكل متناسب (160) مفردة لقطاع البنوك العام، و (221) مفردة لقطاع البنوك الخاصة والمشاركة. ونظراً لرغبة الباحث في التعرف على آراء المستقصي منهم بمستوياتهم الإدارية العليا والوسطى، وعدم التناسب في أعداد العاملين بين مجالس الإدارة والإدارة العليا والوسطى، فقد قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء بالتساوي، وبشكل عشوائي داخل البنوك، حيث تم توزيع (160) استمارة على المستقصي منهم داخل بنوك القطاع العام الثلاثة (البنك الأهلي المصري، بنك القاهرة، وبنك مصر)، وبواقع (53 - 54) استمارة لكل بنك.

هذا، وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم جمعها، وكانت صالحة للتحليل الإحصائي (108) استمارة فقط، ووصلت نسبة الردود من البنوك الثلاثة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) بنسب (68.5%- 62.3%- 71.7%) على التوالي وبنسبة إجمالية مقدارها (67.5%) فقط للقطاع. في حين قام الباحث بتوزيع (221) مفردة لقطاع البنوك الخاصة والمشاركة، وبواقع (6-7) استمارات لكل بنك، وبلغ عدد الاستمارات التي تم جمعها، وكانت صالحة للتحليل الإحصائي (176) استمارة فقط، وبنسبة إجمالية مقدارها 79.6% فقط للقطاع. ووصلت إجمالي القوائم الصالحة للتحليل من كافة البنوك العامة والخاصة والمشاركة إلى (284) استمارة، وبنسبة استجابة مقدارها 74.5%.

4/7: أداة الحصول على البيانات وجمعها وترميزها:

لجمع البيانات الأولية من وحدة المعاينة، تم استخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، تضمنت عدد (56) عبارة لقياس متغيرات البحث. وقام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على مفردات البحث، وذلك من خلال مدير عام كل فرع من فروع البنوك التي شملتها الدراسة، وتم الحصول على القوائم التي تم تعيينتها، وخلال ثلاثة شهور أمكن للباحث الحصول على (299) قائمة استقصاء، وبعد مراجعة القوائم تم استبعاد (15) قائمة استقصاء لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد القوائم المستوفاة، والصالحة للتحليل (284) قائمة استقصاء، بنسبة 74.5% من العينة المخططة، وتم ترميز عبارات الاستقصاء لغرض التحليل الإحصائي. ويوضح الجدول التالي رقم (7) توزيع عينة البحث ونسبة الاستجابة.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م4، ع2، ج3، يوليو 2023)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

جدول (3)

توزيع عينة البحث ونسب الاستجابة

م	البنوك التجارية	بيان	مجتمع البحث	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم الواردة	عدد القوائم الصحيحة	نسبة القوائم الصحيحة
أولاً: بنوك القطاع العام:							
1	البنك الأهلي المصري NBA		12991	54	39	37	68.5%
2	بنك مصر Banque Misr			53	37	33	62.3%
3	بنك القاهرة Banque du Cairo			53	41	38	71.7%
	إجمالي بنوك القطاع العام			160	117	108	67.5%
ثانياً: بنوك القطاع الخاص والمشارك:							
4	بنك الإسكندرية ALEXBANK			7	5	5	71.4%
5	البنك التجاري الدولي CIB			7	6	6	85.7%
6	بنك أبو ظبي الأول FAB			7	6	6	85.7%
7	البنك العربي الإفريقي الدولي AAIB			7	4	4	57.2%
8	بنك اتش اس بي سي مصر HSBC			7	5	5	71.4%
9	بنك الإمارات دبي الوطني NBD			7	7	7	100%
10	بنك كريدي أجريكول - مصر CA			7	4	4	57.2%
11	البنك الأهلي الكويتي - مصر ABK			7	6	6	85.7%
12	بنك الكويت الوطني NBK			7	5	4	57.2%
13	البنك الأهلي اليوناني NBG			7	4	3	42.9%
14	البنك الأهلي المتحد (مصر) AUB			7	6	6	85.7%
15	المصرف العربي الدولي AIB			7	5	5	71.4%
16	مصرف أبو ظبي الإسلامي ADIB			7	7	7	100%
17	التجاري وفا بنك Attijariwafa bank			7	6	6	85.7%
18	البنك المصري الخليجي EGB			7	6	5	71.4%
19	المصرف المتحد The United Bank			7	6	6	85.7%
20	بنك QNB			7	6	6	85.7%
21	بنك المؤسسة العربية المصرفية			6	5	4	66.7%
22	بنك قناة السويس			6	5	5	83.3%
23	بنك الإتحاد الوطني - مصر ش.م.م			6	4	4	66.7%
24	البنك الأهلي اليوناني NBG			6	5	5	83.3%
25	ميد بنك MIDBANK			6	6	6	100%
26	بنك الاستثمار العربي AI			6	5	5	83.3%
27	بنك التنمية الصناعية IDB			6	6	6	100%
28	بنك تنمية الصادرات E Bank			6	6	6	100%
29	بنك فيصل الإسلامي المصري			6	6	6	100%
30	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية			6	5	5	83.3%
32	بنك ABC			6	5	5	83.3%
33	بنك البركة مصر alBaraka			6	6	6	100%
34	البنك العقاري المصري العربي			6	4	4	66.7%
35	البنك الزراعي المصري			6	6	4	50.0%
36	بنك التعمير والإسكان			6	4	4	66.7%
37	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB			6	5	5	83.3%
38	بنك أبو ظبي التجاري ADCB			6	5	5	83.3%
	إجمالي بنوك القطاع الخاص والمشارك		18096	221	185	176	79.6%
	الإجمالي العام		31087	381	299	284	74.5%

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الواردة عن القطاع المصرفي المصري في اتحاد المصارف

العربية - إدارة الدراسات والبحوث، 2021م.

5/7: متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تحتوي فروض البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل (ممارسات نظم العمل عالية الأداء)، المتغير التابع (التميز التنظيمي)، المتغير الوسيط (التمكين النفسي)، وقد اعتمد الباحث على مقاييس لمتغيرات الدراسة تم استخدامها في الدراسات السابقة ويوضح الجدول التالي رقم (1) بيان مختصر لهذه المقاييس.

جدول (4)

ملخص مقاييس البحث

الرمز	الترتيب بقائمة الاستقصاء	عدد البنود	الأبعاد	مصدر المقياس	المقياس
SEP	7 - 1	7	الممارسات المعززة للمهارات	Appelbaum, et al.,2000; Tang,2017; Sun, & Wang, 2016; Lucia & Fernanda, 2015; Van, et al.,2015; Miao, et al.,2014; Garman & et al.,2011; Zhang,2009; Combs, et al.,2006; Evans, & Davis, 2005; Godard,2004; Way,2002; Whitener, 2001; Guthrie, 2001; Edwards & Wright,2001	ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)
MEP	15 - 8	8	الممارسات المعززة للدوافع		
PEP	22 - 16	7	الممارسات المعززة لفرص المشاركة		
LEEX	27 - 23	5	تميز القيادة	Balasubramanian et al.,2019; Dawabsheh,2019; Jermsttiparsert et al.,2019; Raza et al.,2019; Martensen et al.,2017; Stoyanova & Iliev,2017; Abunaser et al.,2016; Farid, 2013; Antony & Bhattacharyya,2010; Ooncharoen & Marrewijk et al.,2004; McNamara,1997	التميز التنظيمي (OE)
EMEX	32 - 28	5	تميز المرؤوسين		
OSEX	37 - 33	5	تميز الهيكل التنظيمي		
OCEX	42 - 38	5	تميز الثقافة التنظيمي		
STEX	47 - 43	5	تميز الإستراتيجية		
WOSE	50 - 48	3	الشعور بمعنى العمل	Bowen & Lawler,1992; Thomas & Velthouse,1990; Brief & Nord,1990; Ashforth,1989; Bandura,1989; Conger, & Kanungo,1988; Drucker,1988; Gist,1987; Mainiero,1986; Spector,1986; Martinko & Gardner,1982; Wolfe & Robertshaw,1982; Blau, & Alba1982; Hackman & Oldham,1980; Zimmerman,1990	التمكين النفسي (PE)
EFSE	53 - 51	3	الشعور بالتأثير		
COSE	56 - 54	3	الشعور بالجدارة		
IDSE	59 - 57	3	الشعور بالاستقلالية		

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقائمة الاستبيان.

6/7: اختبار الصلاحية والاعتمادية لها:

تم استخدام صلاحية المحتوى، بمراجعة قائمة الاستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات. أما اختبار الصدق البنائي Construct Validity فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ⁽¹⁴⁾ لكل مقياس. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات تحكم على جودة هذه المطابقة تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، كما هي موضحة بالجدول رقم (5) التالي:

جدول (5)

مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
1	النسبة بين قيمة كآ ² إلى درجات الحرية (X ² /df)	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من 5
2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من 0,90
3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من 0,90
4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من 0,95
5	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	Hoyle, R.H.,(1995)	أكبر من 0,95
6	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)	أقل من 0,08

المصدر: إعداد الباحث بناءً على تعليمات برنامج Amos20 , Lisrel 8.80 والمراجع المذكورة.

■ مقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء: (HPWS)

بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة أعلاه، (Appelbaum, et al.,2000; Tang,2017; Sun, & Wang, 2016; Lucia & Fernanda, 2015; Van, et al.,2015; Miao, et al.,2014; Garman & et al.,2011; Zhang,2009; Combs, et al.,2006; Evans, & Davis, 2005; Godard,2004; Way,2002; Whitener, 2001; Guthrie, 2001; Edwards & Wright,2001) ، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود مقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والمكون من (22 عبارة) موزعة على (3) أبعاد (الممارسات المعززة للمهارات - الممارسات المعززة للدوافع - الممارسات المعززة لفرص

⁽¹⁴⁾ من خلال العينة الميسرة (38 مفردة) من مديري البنوك، والتي قام بها الباحث من خلال المقابلات شخصية والاستقصاء، وتم القيام بهذه الدراسة خلال الفترة من يناير حتى فبراير 2021م.

المشاركة)، بدلاً من (26) عبارة من عبارات لمقاييس السابقة بالأبحاث، حيث تم استبعاد (4) عبارات، وقد حصلت جميع البنود (العبارات) على معاملات تحميل مرتفعة أكبر من (0.60)، في ظل مؤشرات جودة توافق مرتفعة لنموذج التحليل العاملي لبنود المقياس بالاعتماد على برنامج (LISERAL 8.80)، حيث تكون مقياس الممارسات المعززة للمهارات من (7) عبارات؛ وتكون مقياس الممارسات المعززة للدوافع من (8) عبارات؛ وتكون مقياس الممارسات المعززة لفرص المشاركة من (7) عبارات.

■ مقياس التميز التنظيمي: (OE)

بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة أعلاه، (Balasubramanian et al.,2019; Dawabsheh,2019; Jermsittiparsert et al.,2019; Raza et al.,2019; Martensen et al.,2017; Stoyanova & Iliev,2017; Abunaser et al.,2016; Farid, 2013; Antony & Bhattacharyya,2010; Ooncharoen & Marrewijk et al.,2004; McNamara,1997) قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود مقياس التميز التنظيمي، والمكون من (25) موزعة على (5) أبعاد (تميز القيادة الإدارية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، بدلاً من (30) عبارة من العبارات التي جاءت في دراسات سابقة، حيث تم استبعاد (5) عبارات، وقد حصلت جميع البنود (العبارات) على معاملات تحميل مرتفعة أكبر من (0.60)، في ظل مؤشرات جودة توافق مرتفعة لنموذج التحليل العاملي لبنود المقياس بالاعتماد على برنامج (LISERAL 8.80)، حيث تكون كل مقياس من المقاييس السابقة من (5) عبارات.

■ مقياس التمكين النفسي: (PE)

بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة أعلاه، (Bowen & Lawler,1992; Thomas & Velthouse,1990; Brief & Nord,1990; Ashforth,1989; Bandura,1989; Conger, & Kanungo,1988; Drucker,1988; Gist,1987; Mainiero,1986; Spector,1986; Martinko & Gardner,1982; Wolfe & Robertshaw,1982; Blau, & Alba,1982; Hackman & Oldham,1980; Zimmerman,1990) قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود مقياس التمكين النفسي، والمكون من (12) موزعة على (4) أبعاد (الشعور بمعنى العمل - الشعور بالتأثير - الشعور بالجدارة - الشعور بالاستقلالية)، بدلاً من (16) عبارة من العبارات التي جاءت في دراسات سابقة، حيث تم استبعاد (4) عبارات، وقد حصلت جميع البنود (العبارات) على معاملات تحميل مرتفعة أكبر من (0.60)، في ظل مؤشرات جودة توافق مرتفعة لنموذج التحليل العاملي لبنود المقياس بالاعتماد على برنامج (LISERAL 8.80)، حيث تكون كل مقياس من المقاييس السابقة من (3) عبارات.

7/7: الاعتمادية والثبات لمحاور الاستبانة:

لتحديد درجة الاعتمادية Reliability، ودرجة ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، وذلك للتحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency بحساب معامل ارتباط بين كل عبارة والمتغير التابع له، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha لمجموعة العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، والتي يوضح الجدول التالي رقم (6) نتائجها كما يلي:

جدول (6)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المتغير	المقياس	معامل الارتباط**
1	المستقل	ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)	.922**
2	التابع	التميز التنظيمي (OE)	.965**
3	الوسيط	التمكين النفسي (PE)	.962**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.965** - .922**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة. أما فيما يتعلق بمعاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، فيظهره الجدول التالي رقم (7):

جدول (7)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المتغير	مقاييس الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المستقل	ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)	22	0.982
2	التابع	التميز التنظيمي (OE)	25	0.967
3	الوسيط	التمكين النفسي (PE)	12	0.956
		المجموع	59	0.978

يتبين من الجدول السابق رقم (7) أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (0.9820-0.956)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (0.978)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. وسوف يعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات الدراسة من خلال قائمة استقصاء بها خمس بدائل للاختيار للتعبير عن آراء المستقضي منهم تجاه العبارات التي تعبر عن متغيرات الدراسة، وتتمثل درجات الموافقة من (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

8/7: صدق التقارب: Convergent Validity

وذلك لقياس مدى التقارب والتوافق بين العبارات قائمة الاستبيان المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث. ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (8) حيث يتضح وصول قيم المعاملات المعيارية (Factor Loadings) لجميع عبارات القائمة إلى قيم أكثر من (0.7)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كذلك يبين الجدول ذاته أن قيم متوسط التباين المستخرجة (AVE) لكل متغير أكبر من (0.05)، مما يدل على أن أداة البحث المستخدمة تتصف بصدق التقارب (Hair et al, 2010)

جدول (8)

نتائج التحليل العاملي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

م	أبعاد متغيرات البحث	العبارات	المعاملات المعيارية	التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا كرونباخ (a)	الثبات المركب (CR)
1	الممارسات المعززة للمهارات SEP	يُولي البنك أهمية كبيرة لعملية التوظيف في البنك.	0.84	0.76	0.84	0.78
2		يوضح الوصف الوظيفي في البنك المهارات والقدرات المطلوبة من العاملين لأداء مهامهم بشكل فعال.	0.79			
3		يبذل البنك جهوداً كبيرة من أجل إختيار أفضل الأشخاص المناسبين للعمل في البنك.	0.86			
4		يقوم البنك بعمل تحديد للاحتياجات التدريبية التي تعمل على رفع مهارات العاملين في البنك.	0.79			
5		يوفر البنك فرص التدريب المناسبة التي يحتاجها لرفع قدرات ومهارات العاملون للقيام بهمام عملهم بفعالية.	0.83			
6		يوفر البنك فرص التدريب المستقبلية اللازمة لتمكين العاملين بالمعارف والمهارات للتطوير الوظيفي المستقبلي.	0.72			
7		يوفر البنك التدريب اللازم للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين	0.71			
8	الممارسات المعززة للدوافع MEP	يوجد في البنك نظاماً عادلاً لتقييم أداء الموظفين يستند إلى معايير موضوعية قابلة للقياس.	0.71	0.73	0.82	0.77
9		يعتمد نظام تقييم أداء العاملين في البنك على معايير ومصادر متنوعة (المدير - المشرف - زملاء العمل - العملاء).	0.76			
10		يعتبر نظام تقييم أداء العاملين في البنك أن إرضاء عملاء البنك أولوية وأنه بمثابة دليل إرشادي.	0.77			

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م4، ع2، ج3، يوليو 2023)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

			0.78	يقدم نظام تقييم أداء العاملين في البنك تغذية راجعة للعاملين من أجل دفعهم للتطوير الوظيفي.		11
			0.73	يعتمد البنك على استخدام الوصف الوظيفي للعاملين لدفع المكافآت والتعويضات ووسائل التقدير المختلفة المادية والمعنوية		12
			0.78	يقدم البنك حزمة متكاملة من المكافآت والتعويضات التي تساعد على جذب أفضل الموارد البشرية المؤهلة للبنك.		13
			0.66	يعتمد البنك في عملية الترقية على كفاءة وفعالية الموظف، وليس الاعتبارات الشخصية.		14
			0.72	يحرص البنك على تحديث الوصف الوظيفي للعاملين باستمرار وفقاً للتغيرات التي تحدث في الوظيفة، وبيئة العمل البنكي.		15
0.79	0.85	0.72	0.79	يحرص البنك على دعم مشاركة العاملين في مجموعات وفرق العمل واللجان المختلفة.	الممارسات المعززة لفرص المشاركة PEP	16
			0.77	يحرص البنك على توفير وتبادل المعلومات مع العاملين بشكل مستمر.		17
			0.72	يسهم البنك في مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لهم.		18
			0.71	يسهم البنك في مشاركة العاملين بتوقعاته وخطته المستقبلية طويلة المدى.		19
			0.79	يحرص البنك على السماح للعاملين بالرأي والمشاركة لحل المعوقات واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها.		20
			0.76	يُشجع البنك العاملين على التواصل بشكل رسمي وغير رسمي لمصلحة العمل في البنك.		21
			0.78	يوجد في البنك نظاماً جيداً لتوصيل الشكاوى والمقترحات للإدارة.		22
			0.81	0.83		0.69
0.71	تحرص إدارة البنك للتأثير وإقناع كوادرها العاملة بأساليب جديدة في العمل.	24				
0.75	تحرص إدارة البنك على تحفيز وتشجيع المرؤوسين لخلق أفكاراً متميزة ومتجددة.	25				
0.83	تحرص إدارة البنك على ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.	26				
0.73	تعمل إدارة البنك على توفير مناخ عمل يساعد على الإبداع والتجديد وتشجيع التعلم.	27				
0.82	0.86	0.78	0.83	يعرف المرؤوسين في البنك واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بوضوح.	تميز المرؤوسين EMEX	28
			0.77	يحرص المرؤوسين في البنك على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.		29
			0.78	تؤدي الكوادر العاملة من المرؤوسين مهامهم التي تم تفويضها لهم من إدارة البنك بسهولة وتميز.		30
			0.79	يوجد لدى المرؤوسين الاستعداد الكافي لمواكبة التغيرات المحتملة في نظم وإجراءات العمل في البنك.		31
			0.76	توجد قناعة قوية لدى العاملين في البنك تعكس توجهاتهم نحو مزيد من أعمال التميز في أعمالهم.		32
0.79	0.77	0.71	0.69	تستوعب الهياكل التنظيمية في البنك إجراء أية تغيرات تتطلبها مستجدات العمل.	تميز الهيكلي التنظيمي OSEX	33
			0.71	يتم مراجعة الهياكل التنظيمية في البنك بصفة مستمرة، من أجل تسخيرها لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للبنك.		34

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م4، ع2، ج3، يوليو 2023)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

			0.72	تقوم إدارة البنك بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.		35
			0.73	تحافظ الهياكل التنظيمية في البنك على التناسب والملائمة بين كل وحدة تنظيمية وطاقاتها في الأداء.		36
			0.71	تحافظ الهياكل التنظيمية في البنك على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل.		37
0.78	0.81	0.72	0.77	تتميز إستراتيجية البنك بأخذها في الاعتبار نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات المحتملة للبنك.	تميز الإستراتيجية OCEX	38
			0.78	تتميز إستراتيجية البنك بربطها بواقع المشكلات التي يواجهها البنك لتحقيق رؤيته.		39
			0.74	تدعم إستراتيجية البنك آليات تعزيز مستويات الأداء المطلوبة.		40
			0.76	تتميز إستراتيجية البنك بانسجامها مع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.		41
			0.74	يحرص البنك على وضع إستراتيجيات متميزة تسمح باتخاذ قرارات تؤدي إلى تغييرات لمصلحة البنك والمجتمع.		42
0.84	0.83	0.82	0.82	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بتوفير مناخ وبيئة عمل تسمح بسيادة ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين.	تميز الثقافة التنظيمية STEX	43
			0.77	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بدعم وتمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية الكافية.		44
			0.81	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بالتعلم المستمر.		45
			0.84	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بالاهتمام بالحياة الاجتماعية والترفيهية للمروسين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف العمل.		46
			0.78	يشجع البنك ويدعم ثقافة المبادرة، والإبداع، والابتكار في بيئة العمل.		47
0.82	0.86	0.78	0.83	أشعر بأهمية عملي في البنك، ودوره في تحقيق أهداف البنك وأهدافي الشخصية.	الشعور بمعنى العمل WOSE	48
			0.77	أشعر بأن عملي في البنك يحقق لي الكثير من المعاني الشخصية.		49
			0.78	أشعر أن مهام وظيفتي لها معنى وقيمة لرؤسائي وزملائي في البنك.		50
0.81	0.84	0.74	0.79	أشعر أن لدي القدرة للمساهمة والتأثير في أهداف وخطط البنك.	الشعور بالتأثير EFSE	51
			0.81	أشعر أن لدي قدر عال من التحكم والتأثير في عملي داخل البنك.		52
			0.77	أساهم في وضع أهداف وسياسات البنك وخطته المستقبلية.		53
0.79	0.83	0.76	0.83	أثق أن قدراتي وإمكاناتي تجعلني أثقن وظيفتي وأقوم بتأديتها بالجودة المطلوبة.	الشعور بالجدارة COSE	54
			0.86	لدي من القدرات والجدارات ما يمكنني من التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تواجهني أثناء تأديتي عملي.		55
			0.81	كثيراً ما أشعر بأن قدراتي ومعلوماتي تفوق وظيفتي الحالية.		56
0.76	0.79	0.72	0.79	لدي درجة عالية من الاستقلالية في تحديد الطريقة المناسبة لي في إنجاز مهام عملي.	الشعور بالاستقلالية IDSE	57
			0.76	لدي درجة عالية من الاستقلالية في توقيت بدء الإجراءات وتنظيمها وتنفيذها بما يحقق مصلحة العمل.		58
			0.73	لدي درجة عالية من الاستقلالية للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل دون الرجوع لمدرائي في البنك.		59

9/7: صدق التمايز: Discriminant Validity

وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (المنسي، 2018). ويوضح الجدول التالي رقم (9) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al, 2010).

م	المتغيرات	CR	AVE	(SEP)	(MEP)	(PEP)	(LEEX)	(EMEX)	(OSEX)	(OCEx)	(STEX)	(WOSE)	(EFSE)	(COSE)	(IDSE)
1	الممارسات المعززة للهيئات (SEP)	0.78	0.76	0.87											
2	الممارسات المعززة للتوابع (MEP)	0.77	0.73	0.56	0.85										
3	الممارسات المعززة لأرص المشورة (PEP)	0.79	0.72	0.62	0.49	0.84									
4	تميز القيمة الإدارية (LEEX)	0.81	0.69	0.61	0.63	0.58	0.83								
5	تميز المروسة (EMEX)	0.82	0.78	0.58	0.61	0.52	0.49	0.88							
6	تميز الهيكل التنظيمي (OSEX)	0.79	0.71	0.71	0.56	0.57	0.52	0.49	0.84						
7	تميز الإستراتيجية (OCEx)	0.78	0.72	0.49	0.59	0.68	0.69	0.47	0.63	0.84					
8	تميز الثقافة التنظيمية (STEX)	0.84	0.82	0.58	0.63	0.61	0.46	0.62	0.67	0.73	0.90				
9	الشعور بمعنى العمل (WOSE)	0.82	0.78	0.67	0.67	0.49	0.47	0.66	0.44	0.77	0.58	0.88			
10	الشعور بالمشتر (EFSE)	0.81	0.74	0.61	0.44	0.53	0.61	0.57	0.66	0.49	0.69	0.46	0.86		
11	الشعور بالحدارة (COSE)	0.79	0.76	0.43	0.60	0.59	0.67	0.67	0.69	0.61	0.67	0.52	0.46	0.87	
12	الشعور بالاستقلالية (IDSE)	0.76	0.72	0.62	0.48	0.52	0.69	0.56	0.61	0.62	0.59	0.63	0.59	0.66	0.84

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.05.
المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

بعد إستراداد قوائم الاستقصاء ومراجعتها وإعدادها للتحليل، بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (284) قائمة من أصل (381) قائمة استقصاء تم توزيعها. وبنسبة وصلت إلى (74.5%). وبالاعتماد على الحزمة البرمجية لبرنامج (IBM SPSS Statistics V.20)، تم تحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والخطأ المعياري لمتغيرات البحث. وتعرض الجداول الثلاثة التالية (10)، و(11)، و(12) حيث يوضح الجدول (10) نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري لممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، بينما يعبر الجدول رقم (11) عن نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي (OE)، وأخيرا يعبر الجدول التالي رقم (12) عن نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE)

جدول (10)

المتوسط العام والانحراف المعياري لممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)

م	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى*
1	الممارسات المعززة للمهارات (SEP)	284	3.8012	0.81927	مرتفع
2	الممارسات المعززة للدوافع (MEP)	284	3.4239	0.76101	متوسط
3	الممارسات المعززة لفرص المشاركة (PEP)	284	3.6002	0.78172	مرتفع
	إجمالي متغير ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) ككل		3.6450	0.79921	مرتفع

- * دلالة المقياس: تتكون من (5-1) درجات، حيث (من 1 حتى 2.49) منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) متوسط، ومن (3.50) فأكثر مرتفع.
- المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (10) يُمكن ملاحظة أن جميع الدرجات التي حصلت عليها متغيرات ممارسات نظم العمل عالية الأداء من واقع إجابات مفردات العينة مرتفعة نسبياً، حيث حصلت على مستوى (مرتفع) بمتوسط وصل إلى (3.645) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.799) درجة، وتراوحت متوسطات العناصر الفرعية لممارسات العمل عالية الأداء بين (3.801) و(3.423) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري تراوح بين (0.819) و(0.761) درجة، كما يوضح الجدول أن الممارسات المعززة للدوافع جاءت بمستوى (متوسط)، حيث حصلت على متوسط قدره (3.423)، وبانحراف معياري قدره (0.761) درجة، في حين جاءت الممارسات المعززة للمهارات (SEP) في المرتبة الأولى بين الممارسات عالية الأداء بالبنوك، وحصلت على مستوى مرتفع بدرجة وصلت إلى نحو (3.801)، وبانحراف معياري قدره (0.819) درجة. ويعبر الجدول التالي رقم (11) عن المتوسط العام والانحراف المعياري للمتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي (OE).

جدول (11)

المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد التميز التنظيمي (OE)

م	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى*
1	تميز القيادة (LEEX)	284	3.8382	0.98101	مرتفع
2	تميز المرؤوسين (EMEX)	284	3.8109	1.06921	مرتفع
3	تميز الهيكل التنظيمي (OSEX)	284	3.3201	1.01693	متوسط
4	تميز الثقافة التنظيمية (OCEX)	284	3.6873	1.06971	مرتفع
5	تميز الإستراتيجية (STEX)	284	3.6895	0.98581	مرتفع
	إجمالي متغير لأبعاد التميز التنظيمي (OE) ككل		3.7943	0.97704	مرتفع

- * دلالة المقياس: تتكون من (5-1) درجات، حيث (من 1 حتى 2.49) منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) متوسط، ومن (3.50) فأكثر مرتفع.
- المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (11) يُمكن ملاحظة أن جميع الدرجات التي حصلت عليها متغيرات التميز التنظيمي (OE) من واقع إجابات مفردات العينة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (التميز التنظيمي) (3.794) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.977) درجة، وتراوحت متوسطات العناصر لأبعاد التميز التنظيمي بين (3.838) و(3.323) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري تراوح بين (0.981) و(1.069) درجة، وحصل متغير تميز القيادة (LEEX) على أعلى مستوى داخل عينة البحث، حيث حصل على مستوى مرتفع بدرجة وصلت إلى نحو (3.838)، وانحراف معياري وصل إلى (0.981) درجة. كما يوضح الجدول أن عناصر تميز الهيكل التنظيمي (OSEX) جاءت بمستوى (متوسط)، حيث حصلت على متوسط قدره (3.320)، وانحراف معياري قدره (1.016) درجة.

ويعبر الجدول التالي رقم (12) عن المتوسط العام والانحراف المعياري للمتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE).

جدول (12)

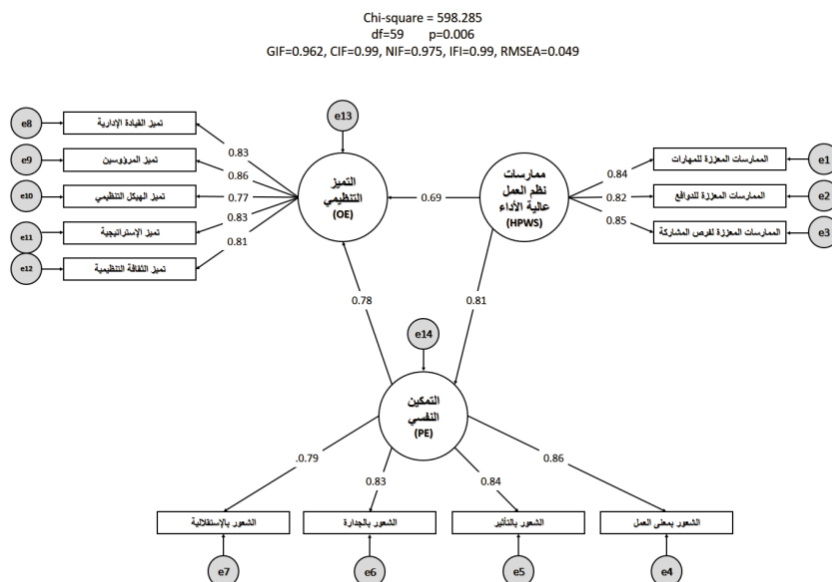
المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE)

م	المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى*
1	الشعور بمعنى العمل (WOSE)	284	3.8109	0.93882	مرتفع
2	الشعور بالتأثير (EFSE)	284	3.2701	1.02976	متوسط
3	الشعور بالجدارة (COSE)	284	3.9873	0.91882	مرتفع
4	الشعور بالاستقلالية (IDSE)	284	3.1755	1.03007	متوسط
	إجمالي متغير لأبعاد التميز التنظيمي (OE) ككل		3.6756	0.90728	مرتفع

- * دلالة المقياس: تتكون من (1-5) درجات، حيث (من 1 حتى 2.49) منخفض، ومن (2.50) حتى (3.49) متوسط، ومن (3.50) فأكثر مرتفع.
- المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق رقم (12) يُمكن ملاحظة أن جميع الدرجات التي حصلت عليها متغيرات التمكين النفسي للعاملين (OE) من واقع إجابات مفردات العينة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير الوسيط (التمكين النفسي) (3.675) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.907) درجة، وتراوحت متوسطات العناصر لأبعاد التمكين النفسي للعاملين بين (3.987) و(3.175) درجة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري تراوح بين (0.981) و(1.030) درجة، وحصل متغير الشعور بالجدارة (COSE) على أعلى مستوى داخل عينة البحث، حيث حصل على مستوى مرتفع بدرجة وصلت إلى نحو (3.987)، وانحراف معياري وصل إلى (0.981) درجة. كما يوضح الجدول أن الانخفاض النسبي لعناصر التمكين النفسي المتعلقة بكل من الشعور بالتأثير (EFSE) والشعور بالاستقلالية (IDSE)، حيث حصل متغير الشعور بالتأثير على تقدير عام متوسط قدره (3.270)، كما حصل متغير الشعور بالاستقلالية على تقدير عام متوسط قدره (3.175).

ولاختبار فروض البحث تم اختبار نموذج البحث والعلاقات بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures والمعروف اختصاراً (AMOS). ويوضح الشكل التالي رقم (2) قيم معاملات مسارات العلاقات بين متغيرات نموذج البحث، كما توضح مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات.



شكل رقم (2)

معلومات تفسير العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

- تفسير بيانات النموذج في الشكل رقم (2):

يمثل الشكل (2) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختياره بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد ثلاثة أنواع من المتغيرات:

أ - **المتغيرات المشاهدة:** وهي التي تم قياسها وتمثل بشكل مستطيل وهي: الممارسات المعززة للمهارات (SEP)، الممارسات المعززة للدوافع (MEP)، الممارسات المعززة لفرص المشاركة (PEP)، تميز القيادة الإدارية (LEEX)، تميز المرؤوسين (EMEX)، تميز الهيكل التنظيمي (OSEX)، تميز الإستراتيجية (OCEX)، تميز الثقافة التنظيمية (STEX)، الشعور بمعنى العمل (WOSE)، الشعور بالتأثير (EFSE)، الشعور بالجدارة (COSE)، الشعور بالاستقلالية (IDSE).

ب - **المتغيرات الكامنة:** وهي متغيرات لم يتم قياسها، ولكن يستدل على قيمتها من المتغيرات المشاهدة، وتمثل في الشكل بشكل دائري، وهي: ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS)، والتميز التنظيمي (OE)، والتمكين النفسي (PE).

ج - **المتغيرات خارج القياس:** وهي متغيرات غير معروفة، وتمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات من (e1) إلى (e14).

أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن العلاقات الكلية لكل متغير على المتغير الذي يليه، والمقصود بالكلية أنها تتضمن العلاقة المباشرة للمتغير متضمنة علاقة المتغيرات السابقة لها في المسار على المتغير التالي، وبناءً على ذلك يمكن تفسير الأرقام على الأسهم على النحو التالي:

1- معلمة المسار بين "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" و"التميز التنظيمي" = 0.69 وهذا يعني وفقاً لبيانات العينة أنه كلما زادت قيمة المتغير "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" بمقدار (1) درجة انحراف معياري كلما زادت قيمة المتغير "التميز التنظيمي" بمقدار (0.69) درجة انحراف معياري. أو بمعنى آخر التباين في المتغير "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" يفسر (0.69) من التباين في المتغير "التميز التنظيمي"، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية مباشرة "لممارسات العمل عالية الأداء" على "التميز التنظيمي" معاملته 0.69. أي أن التغير في المتغير الأول بمقدار (1) درجة ينبئ بالتغير في المتغير الذي يليه بمقدار 0.69 درجة.

2- بنفس التفسير السابق نجد أن معلمة المسار بين "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" و"التمكين النفسي" = 0.81 وهذا يعني وفقاً لبيانات العينة أنه كلما زادت قيمة المتغير "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" بمقدار (1) درجة انحراف معياري كلما زادت قيمة المتغير "التمكين النفسي" بمقدار (0.81) درجة انحراف معياري. أو بمعنى آخر التباين في المتغير "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" يفسر (0.81) من التباين في المتغير "التمكين النفسي"، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية مباشرة "لممارسات العمل عالية الأداء" على "التمكين النفسي" معاملته 0.81. أي أن التغير في المتغير الأول بمقدار (1) درجة ينبئ بالتغير في المتغير الذي يليه بمقدار 0.81 درجة.

3- كذلك يمكن القول معلمة المسار بين "التمكين النفسي" و"التميز التنظيمي" = (0.78) وهذا يعني وفقاً لبيانات العينة أنه كلما زادت قيمة المتغير "التمكين النفسي" بمقدار (1) درجة انحراف معياري كلما زادت قيمة المتغير "التميز التنظيمي" بمقدار (0.78) درجة انحراف معياري. أو بمعنى آخر التباين في المتغير "التمكين النفسي" يفسر (0.78) من التباين في المتغير "التميز التنظيمي"، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية مباشرة "للمتكمين النفسي" على "التميز التنظيمي" معاملته (0.78) أي أن التغير في المتغير الأول بمقدار (1) درجة ينبئ بالتغير في المتغير الذي يليه بمقدار (0.78) درجة.

4- أن هناك علاقة كلية لمتغير "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" على متغير "التميز التنظيمي" ناتج من التفاعل بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ومتغير التمكين النفسي، حيث يتكون معامل هذه العلاقة من نوعين من العلاقات، هما:

- أ - العلاقة المباشرة للمتغير "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" على "التميز التنظيمي"
- ب - العلاقة غير المباشرة الناتجة من تداخل "التمكين النفسي" كمتغير وسيط في العلاقة بين "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" و"التميز التنظيمي".

وهذا ما يميز اختبار النماذج متعددة المتغيرات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تستطيع إيجاد العلاقات المباشرة وغير المباشرة نتيجة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين سلسلة العلاقات، ولذلك هناك مخرجات أخرى لهذا التحليل تفصل العلاقات المباشرة عن الغير مباشرة، وهذا ما سنوضحه لاحقاً.

5- يُلاحظ أنه تم تقدير قيمة المتغيرات الكامنة: "ممارسات نظم العمل عالية الأداء"، و"التمكين النفسي" و"التميز التنظيمي" من خلال المتغيرات المقاسة لعناصر كل متغير. فكل من التباين في المتغيرات المشاهدة: "الممارسات المعززة للمهارات" (SEP) و"الممارسات المعززة للدوافع" (MEP)، و"الممارسات المعززة لفرص المشاركة" (PEP) يبنى بالتغير في قيمة المتغير الكامن "ممارسات نظم العمل عالية الأداء" بمعاملات مسار (0.84، 0.82، 0.85) على التوالي، وينبئ التباين في: "الشعور بمعنى العمل" (WOSE)، و"الشعور بالتأثير" (EFSE)، و"الشعور بالجدارة" (COSE)، و"الشعور بالاستقلالية" (IDSE) بالتغير في قيمة المتغير الكامن "التمكين النفسي" بمعاملات مسار (0.86، 0.84، 0.83، 0.79) على التوالي. وبنفس التفسير تنبئ العناصر الفرعية "تميز القيادة" (LEEX)، و"تميز المرؤوسين" (EMEX)، و"تميز الهيكل التنظيمي" (OSEX)، و"تميز الثقافة التنظيمية" (OCEx) و"تميز الإستراتيجية" (STEX) بمعاملات مسار مقدارها (0.83، 0.86، 0.77، 0.81، 0.83) على التوالي. كما هي موضحة بالشكل السابق رقم (2). ويوضح الجدول (6) العلاقات الكلية بين متغيرات البحث ومعنويتها.

جدول (13)

العلاقات المباشرة بين متغيرات نموذج البحث

المعنوية*	الخطأ المعياري	معطمة المسار	العلاقة	
			--<	التمكين النفسي
0.000	0.067	0.812	--<	ممارسات نظم العمل عالية الأداء
0.000	0.084	0.319	--<	ممارسات نظم العمل عالية الأداء
0.000	0.083	0.782	--<	التمكين النفسي

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile

عند درجة ثقة 95%.

المصدر: الباحث اعتماداً على : مخرجات برنامج Amos 20 لتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

وفي ضوء البيانات الواردة بالشكل (2) وجدول (13) للعلاقات الكلية، وفي ضوء البيانات الواردة بالجدول التالية (3، 4، 5) يمكن مناقشة علاقة ممارسات نظم العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط على النحو التالي:

جدول (14)

العلاقات المباشرة وغير المباشرة لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

التميز التنظيمي			التمكين النفسي			المتغيرات
نوع العلاقة			نوع العلاقة			
غير مباشرة	مباشرة	كلية	غير مباشرة	مباشرة	كلية	
0.878	0.319	0.897	0.812	0.812	ممارسات نظم العمل عالية الأداء
	0.782	0.782				التمكين النفسي

المصدر : الباحث اعتماداً على : مخرجات برنامج Amos 20 لتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

جدول (15)

اختبار معنوية* العلاقات المباشرة باستخدام اختبار: Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)

التميز التنظيمي	التمكين النفسي	المتغيرات
0.022	0.013	ممارسات نظم العمل عالية الأداء
0.013	التمكين النفسي

*أوضح الاختبار معنوية جميع العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة عند درجة ثقة 95%.

جدول (16)

اختبار معنوية* العلاقات غير المباشرة باستخدام اختبار: Bootstrap- Two Tailed Significance(BC)

التميز التنظيمي	التمكين النفسي	المتغيرات
0.012	ممارسات نظم العمل عالية الأداء
.....	التمكين النفسي

*أوضح الاختبار معنوية جميع العلاقات المباشرة وغير المباشرة عند درجة ثقة 95%.

- أولاً: دراسة العلاقة المباشرة لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة إيجابية كلية لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي، حيث توضح البيانات الشكل (2)، وجدول (13) وجدول (14) وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوي مقداره (0.319) لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي، وذلك في حالة عدم تضمين متغير "التمكين النفسي" في مسار العلاقات الهيكلية بين متغيرات النموذج، وهي علاقة إيجابية ومباشرة كما هو موضح بجدول رقم (7). كما يوضح جدول رقم (15) معنوية هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.022) وهي أقل من (5%) عند درجة ثقة (95%)، مما يعني أنه كلما زادت درجة ممارسات نظم العمل عالية الأداء كلما زاد التميز التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التميز التنظيمي.

جدول (17)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التميز التنظيمي

الأبعاد	معاملات الارتباط والمعنوية	(SEP)	(MEP)	(PEP)	(LEEX)	(EMEX)	(OSEX)	(OCEX)	(STEX)
الممارسات المعززة للمهارات	R	1	.668	.688	.687	.654	.646	.662	.672
الممارسات المعززة للدوافع	R	.658	1	.651	.606	.634	.632	.654	.598
الممارسات المعززة للمشاركة	R	.582	.725	1	.651	.606	.634	.632	.654
تميز القيادة الإدارية	R	.659	.592	.633	1	.574	.533	.582	.725
تميز المروسين	R	.651	.568	.609	.595	1	.651	.634	.634
تميز الهيكل التنظيمي	R	.640	.582	.654	.622	.640	1	.725	.818
تميز الثقافة التنظيمية	R	.611	.573	.574	.533	.582	.725	1	.730
تميز الإستراتيجية	R	.634	.632	.654	.598	.730	.606	.634	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

* التحليل عند درجة ثقة 95%

وتشير البيانات الواردة الجدول رقم (17) إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت معاملات الارتباط بين الممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وكلاً من: تميز القيادة الإدارية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الإستراتيجية كأبعاد للتميز التنظيمي في البنوك إلى (0.687)، (0.654)، (0.646)، (0.662)، و(0.672) على التوالي. بينما بلغت معاملات الارتباط بين الممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وكلاً من: تميز القيادة الإدارية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الإستراتيجية كأبعاد للتميز التنظيمي في البنوك إلى (0.606)، (0.634)، (0.632)، (0.654)، و(0.698) على التوالي.

هذا، وقد بلغت معاملات الارتباط بين الممارسات المعززة لفرص المشاركة كأحد أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وكلاً من: تميز القيادة الإدارية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الإستراتيجية كأبعاد للتميز التنظيمي في البنوك إلى (0.651)، (0.606)، (0.634)، (0.632)، و(0.654) على التوالي. وكانت جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%.

وبناءً على التحليل والنتائج السابقة لمعاملات المعادلات الهيكلية، ومعاملات الارتباط بين العناصر الفرعية، يُمكن قبول وتأييد الفرض الأول (H1)، وهو "وجود علاقة ترابطية جوهريّة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) (الممارسات المعززة للمهارات - الممارسات المعززة للدوافع - الممارسات المعززة لفرص المشاركة)، والتميز التنظيمي (OE) (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية) بالبنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرض الأول بالبحث (H1).

- ثانياً: دراسة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء على التمكين النفسي:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة إيجابية لممارسات العمل عالية الأداء على "التمكين النفسي"، حيث توضح البيانات في الشكل رقم (2)، وجدول (13) وجدول (14) وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية مقداره (0.812) لممارسات العمل عالية الأداء على التمكين النفسي، وهي علاقة إيجابية ومباشرة كما هو موضح بجدول (14).

كما يوضح جدول (15) معنوية هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.013) وهي أقل من 5% عند درجة ثقة 95%، مما يعني أنه كلما زادت درجة ممارسات نظم العمل عالية الأداء، كلما زاد شعور العاملين في البنوك بالتمكين النفسي.

ويوضح الجدول رقم (18) معاملات الارتباط بين عناصر ممارسات نظم العمل عالية الأداء وعناصر التمكين النفسي.

جدول (18)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التمكين النفسي

(IDSE)	(COSE)	(EFSE)	(WOSE)	(PEP)	(MEP)	(SEP)	معاملات الارتباط والمعنوية	الأبعاد
.654	.753	.697	.745	.688	.668	1	R	الممارسات المعززة للمهارات
.000	.000	.000	.000	.000	.000		SIG.	
.644	.632	.659	.606	.592	1	.658	R	الممارسات المعززة للدوافع
.000	.000	.000	.000	.000		.000	SIG.	
.592	.634	.655	.651	1	.725	.582	R	الممارسات المعززة لفرص المشاركة
.000	.000	.000	.000		.000	.000	SIG.	
.568	.533	.640	1	.633	.592	.750	R	الشعور بمعنى العمل
.000	.000	.000		.000	.000	.000	SIG.	
.582	.651	1	.595	.609	.568	.592	R	الشعور بالتأثير
.000	.000		.000	.000	.000	.000	SIG.	
.658	1	.640	.622	.654	.582	.724	R	الشعور بالجدارة
.000		.000	.000	.000	.000	.000	SIG.	
1	.725	.582	.606	.574	.573	.611	R	الشعور بالاستقلالية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	SIG.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

* التحليل عند درجة ثقة 95%

وتشير البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (18) إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التمكين النفسي، حيث بلغت معاملات الارتباط بين الممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء وكلاً من: الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية كأبعاد للتمكين النفسي (0.745)، (0.697)، (0.753) و(0.654) على التوالي.

بينما بلغت معاملات الارتباط بين الممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وكلاً من: الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية كأبعاد للتمكين النفسي (0.606)، (0.659)، (0.632) و(0.644) على التوالي. في حين بلغت معاملات الارتباط بين الممارسات المعززة لفرص المشاركة كأحد أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وكلاً من: الشعور بمعنى العمل، والشعور بالتأثير، والشعور بالجدارة، والشعور بالاستقلالية كأبعاد للتمكين النفسي (0.651)، (0.655)، (0.634) و(0.592) على التوالي، وكانت جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%.

وبناءً على التحليل والنتائج السابقة لمعاملات المعادلات الهيكلية، ومعاملات الارتباط بين العناصر الفرعية، يُمكن قبول وتأييد الفرض الثاني (H2)، وهو "تواجد علاقة ترابطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) (الممارسات المعززة للمهارات - الممارسات المعززة للدوافع - الممارسات المعززة لفرص المشاركة)، والتمكين النفسي (PE) (الشعور بمعنى العمل - الشعور بالتأثير - الشعور بالجدارة - والشعور بالاستقلالية) بالبنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني بالبحث (H2).

- ثالثاً: دراسة العلاقة بين التمكين النفسي على التميز التنظيمي:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة إيجابية للتمكين النفسي على التميز التنظيمي، حيث توضح البيانات شكل (2)، وجدول (13) وجدول (14) وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية مقدارها (0.782) للتمكين النفسي على التميز التنظيمي، وهي علاقة إيجابية ومباشرة كما هو موضح بجدول (14)، كما يوضح جدول (15) معنوية هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.013) وهي أقل من 5% عند درجة ثقة (95%)، مما يعني أنه كلما زادت درجة الشعور بالتمكين النفسي كلما زاد التميز التنظيمي.

ويوضح الجدول التالي رقم (19) معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد التميز التنظيمي.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م4، ع2، ج3، يوليو 2023)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

جدول (19)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين النفسي وأبعاد التميز التنظيمي

(STEX)	(OCEX)	(OSEX)	(EMEX)	(LEEX)	(IDSE)	(COSE)	(EFSE)	(WOSE)	معاملات الارتباط والمعنوية	الأبعاد
.592	.659	.662	.659	.654	.687	.688	.654	1	R	الشعور بمعنى العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		SIG.	
.568	.651	.654	.632	.634	.606	.651	1	.658	R	الشعور بالتأثير
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	SIG.	
.582	.640	.632	.634	.606	.651	1	.574	.573	R	الشعور بالجدارة
.000	.000	.582	.000	.000	.000		.000	.000	SIG.	
.592	.659	.000	.533	.574	1	.633	.654	.682	R	الشعور بالاستقلالية
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	SIG.	
.592	.750	.634	.651	1	.595	.609	.666	.651	R	تميز القيادة الإدارية
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	SIG.	
.568	.592	.632	1	.640	.622	.654	.632	.660	R	تميز المروسين
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	SIG.	
.568	.651	1	.725	.573	.533	.574	.573	.611	R	تميز الهيكل التنظيمي
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	SIG.	
.632	1	.634	.606	.632	.598	.654	.642	.654	R	تميز الثقافة التنظيمية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	SIG.	
1	.573	.533	.606	.651	.654	.574	.634	.606	R	تميز الإستراتيجية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	SIG.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

* التحليل عند درجة ثقة 95%

وتشير البيانات الواردة بالجدول رقم (19) إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد التمكين النفسي، وأبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت معاملات الارتباط بين الشعور بمعنى العمل كأحد أبعاد التمكين النفسي، وكلاً من تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية، كأبعاد للتميز التنظيمي ما قيمته (0.654)، (0.659)، (0.662)، (0.659)، و(0.592) على التوالي، وكانت جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%.

كذلك بلغت معاملات الشعور بالتأثير كأحد أبعاد التمكين النفسي، وكلاً من: (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية)، كأبعاد للتميز التنظيمي ما قيمته (0.634)، (0.632)، (0.654)، (0.651)، و(0.568) على التوالي، وكانت جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%. في حين معاملات الارتباط بين الشعور بالجدارة كأحد أبعاد التمكين النفسي، وكلاً من: (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية)، كأبعاد للتميز التنظيمي ما قيمته (0.651)، (0.606)، (0.634)، (0.632)، و(0.640) على التوالي، وكانت جميع معاملات الارتباط معنوية عند درجة ثقة 95%.

وبناءً على التحليل والنتائج السابقة أعلاه بشأن معاملات المعادلات الهيكلية، ومعاملات الارتباط بين العناصر الفرعية، يُمكن قبول وتأييد الفرض الثالث (H3) وهو وجود علاقة ارتباطية جوهرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي (PE) للعاملين (الشعور بمعنى العمل - الشعور بالتأثير - الشعور بالجدارة - الشعور بالاستقلالية) والتميز التنظيمي (OE) (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية) بالبنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرض الثالث بالبحث (H3).

رابعاً: الدور الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي:

توضح النتائج الواردة بالجدول (14) أن العلاقة الكلية لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي بلغ (0.897)، في حين كانت العلاقة المباشرة لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي (0.319). ومن ثم يوجد علاقة غير مباشرة لممارسات العمل عالية الأداء على سلوك المواطنة.

وهذه العلاقة غير المباشر كما هو موضح بالجدول (14) يبلغ (0.204)، ومن ثم فمحصلة تأثير العلاقة المباشر وغير المباشر (0.319 + 0.578 = 0.897) يمثل التأثير الكلي للعلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي، وقد نتج هذا التأثير غير المباشر من وجود متغير "التمكين النفسي" كمتغير وسيط في العلاقة. ويوضح الجدول (19) أن هذا التأثير غير المباشر نتيجة وجود المتغير الوسيط هو تأثير معنوي حيث بلغ معامل المعنوية (0.012) عند درجة ثقة 95%.

وبناءً على هذه النتائج لنموذج المعادلات الهيكلية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الدراسة، يتضح أن وجود متغير "التمكين النفسي" كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي أدى إلى استقطاب تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من (0.693) إلى (0.897) درجة على معلمات مسار العلاقة، فقد أسهم المتغير الوسيط بمقدار (0.204) كتأثير تفاعلي غير مباشر.

وبناءً على التحليل والنتائج السابقة يُمكن قبول وتأييد الفرض الرابع (H4)، والتأكيد على وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية غير مباشرة لممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على التميز التنظيمي (OE) نتيجة وجود التمكين النفسي (EO) كمتغير وسيط لدى مفردات عينة البحث في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرض الرابع بالبحث (H4).

- تاسعاً: مناقشة النتائج والتوصيات:

1/9: ملخص لأهم نتائج البحث وتفسيرها:

قدم البحث إطاراً مقترحاً لتفسير طبيعة العلاقة الخاصة بدور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في أداء البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، وقد جاءت نتائج البحث متفقة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، على المستوى الكلي، وتم التوصل إلى عدة نتائج في هذا البحث، وتفسيرها من وجهة نظر الباحث في ضوء معطيات الدراسة الميدانية، يتمثل أبرزها فيما يلي:

أ - توصلت نتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى أبعاد ممارسات العمل عالية الأداء (HPWS) في البنوك موضع الدراسة جاءت مرتفعة للمتغير ككل نسبياً بمتوسط قدره (3.645). وقد جاءت الممارسات المعززة للمهارات (SEP) كأحد أبعاد ممارسات العمل عالية الأداء جاءت بمستوى (مرتفع) وبمتوسط وصل إلى (3.801)، ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من اهتمام إدارة البنوك بعملية التعيين، واختيار أفضل الأشخاص المناسبين للعمل في البنك، والذين تتوافر لديهم المهارات والقدرات المطلوبة للعمل في البنك، وكذلك الجهود التي يقوم بها من أجل رفع مهارات العاملين في البنك من خلال توفير فرص التدريب المناسبة التي يحتاجونها لنقل معارفهم ومهاراتهم الوظيفية، إلا أن هذا الاستقطاب النسبي في الممارسات المعززة للمهارات شابه ضعف عدم الاهتمام الكافي من نظر بعض المستقضي منهم في بعض الممارسات، وقد اتضح للباحث من خلال المقابلات المباشرة، وهو ما اتفق مع نتائج البحث أن عدداً منهم يرى أن البنك لا يوفر التدريب الكاف للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة في البنك ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين.

ب - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد الممارسات المعززة للدوافع (MEP) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد ممارسات العمل عالية الأداء جاءت بمستوى (متوسط) حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.423). ويُفسر الباحث وجود مستوى متوسط نسبياً من أبعاد الممارسات المعززة للدوافع (MEP) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى إلى شعور بعض الموظفين بضعف بعض هذه الممارسات مثال ذلك؛ وجود نظام عادل في البنك - من وجهة نظرهم - نحو عملية تقييم أداء الموظفين يستند إلى معايير موضوعية قابلة للقياس، كذلك عدم اعتماد نظام تقييم أداء العاملين في البنك على معايير ومصادر متنوعة، وقد يكون الاكتفاء برأي المدير المباشر هو المعيار الأهم للتقييم وليس على حزمة متنوعة من المصادر (المدير - المشرف - زملاء العمل - العملاء)، كذلك رأي بعض الموظفين في كون نظام التغذية الراجعة في تقييم أداء العاملين في البنك ليس بالمستوى اللائق - من وجهة نظرهم - والذي يعمل على دفعهم للتطوير الوظيفي. كذلك يرى البعض من العاملين بالبنوك أن البنك لا يعتمد على استخدام الوصف الوظيفي للعاملين لدفع المكافآت والتعويضات ووسائل التقدير المختلفة المادية والمعنوية.

ج - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد الممارسات المعززة لفرص المشاركة (PEP) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد ممارسات العمل عالية الأداء جاء بمستوى (مرتفع) نسبياً حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.600). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو حرص إدارة البنك على دعم مشاركة العاملين في مجموعات وفرق العمل واللجان المختلفة بالبنك، وتوفير وتبادل المعلومات مع العاملين بشكل مستمر، والسماح لهم بالرأي والمشاركة لحل المعوقات واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها، وكذلك تشجيعهم على التواصل بشكل رسمي وغير رسمي لمصلحة العمل، إضافة إلى وجود نظاماً جيداً في البنك يسمح بتوصيل الشكاوى والمقترحات للإدارة العليا. ومع ذلك يُفسر الباحث أن هذا الانسقاط في متوسط أبعاد الممارسات المعززة لفرص المشاركة (PEP) كان نسبياً، وقد اتضح للباحث من خلال المقابلات المباشرة، وهو ما اتفق مع نتائج البحث أن عدداً منهم يرى انخفاض بعض الممارسات منها إسهام البنك في مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لهم، وكذلك مشاركتهم في توقعات البنك المستقبلية، ووضع خطته طويلة المدى، وأنه يقتصر على القيادات العليا دون المستويات التنفيذية الأقل.

د - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد تميز القيادة (LEEX) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التميز التنظيمي (OE) جاءت بمستوى (مرتفع) نسبياً، وأعلى متوسط حسابي بين أبعاد تميز القيادة (الأول)، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.838). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو حرص إدارة البنك على التفكير المتجدد، وإزالة معوقات الإنجاز، وصولاً للتميز المأمول، وكذلك تحفيز وتشجيع المرؤوسين لخلق أفكاراً متميزة ومتجددة، والتأثير وإقناع كوارها العاملة بأساليب جديدة للعمل في البنك، ومحاولة توفير، وممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل، ومع ذلك يُفسر الباحث أن هذا الانسقاط في متوسط أبعاد تميز القيادة (LEEX) كان باستقطاب نسبي، حيث اتضح للباحث

من خلال المقابلات المباشرة، وهو ما اتفق مع نتائج البحث أن عدداً منهم يرى أن الإدارة تحرص على مناخ عمل يعمل على تنفيذ العمل اليومي، أكثر من مساهمتها في توفير مناخ عمل يساعد على الإبداع والتجديد وتشجيع التعلم نتيجة طبيعة العمل البنكي اليومي.

هـ - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد تميز المرؤوسين (EMEX) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التميز التنظيمي (OE) جاءت بمستوى مرتفع نسبياً، وأحتلت الترتيب (الثاني) كأعلى متوسط حسابي بين أبعاد التميز التنظيمي بعد متغير تميز القيادة، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.810). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو معرفتهم بواجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بوضوح، وحرصهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم، وأنهم يؤدون المهام الموكلة لهم، والتي يتم تفويضهم فيها بسهولة وتميز، كما أنه يوجد لديهم الاستعداد الكافي لمواكبة التغيرات المحتملة في نظم وإجراءات العمل في البنك، وأخيراً توجد قناعة قوية لديهم تعكس توجهاتهم نحو مزيد من أعمال التميز في أعمالهم داخل البنك.

و - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد تميز الهيكل التنظيمي (OSEX) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى موضع الدراسة كأحد أبعاد التميز التنظيمي (OE) جاءت بمستوى (متوسط) نسبياً واحتلت الترتيب الأخير (الخامس) كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.320). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى متوسط نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو كل من ممارسات استيعاب الهياكل التنظيمية في البنك إجراء أية تغييرات تتطلبها مستجدات العمل، ومراجعة الهياكل التنظيمية في البنك بصفة مستمرة من أجل تسخيرها لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للبنك، وقيام إدارة البنك بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية، ورأيهم في الحفاظ الهياكل التنظيمية في البنك على التناسب والملائمة بين كل وحدة تنظيمية وطاقتها في الأداء، وكذلك الحفاظ على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل.

ز - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد تميز الثقافة التنظيمية (OCEX) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التميز التنظيمي (OE) جاءت بمستوى مرتفع نسبياً واحتلت الترتيب (الخامس) كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.687). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو توافر ثقافة ومناخ وبيئة عمل تسمح بسيادة ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين، وتشجيع ثقافة المبادأة، والإبداع، والابتكار في بيئة العمل، كذلك تشجيع عمليات التعلم المستمر - وهو ما لاحظته الباحث من كم وعدد العاملين- ومع ذلك يُفسر الباحث انخفاض الترتيب النسبي لهذا البعد بين أبعاد التميز التنظيمي في البنك وذلك يرجع إلى رأي بعض مفردات عينة البحث، والتي ارتأت أن هناك بعض الممارسات ليست بالمستوى المطلوب، مثال ذلك أن ثقافة العمل لا تسمح بدعم وتمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية الكافية من وجهة نظرهم، كذلك فإن ثقافة العمل داخل البنك لا تهتم كثيراً بالحياة الاجتماعية للمرؤوسين، وهو ما يتفق مع ما جاء في نتيجة الممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد ممارسات العمل عالية الأداء، والتي أظهرت أن عدداً من المستقصي منهم يرى أن البنك

لا يوفر التدريب الكاف للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين.

ح - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد تميز الإستراتيجية (STEX) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التميز التنظيمي (OE) جاءت بمستوى (مرتفع) نسبياً، واحتلت الترتيب (الرابع) كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.689). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو تميز إستراتيجية البنك بأخذها في الاعتبار نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات المحتملة للبنك، وربطها بواقع المشكلات التي يواجهها البنك لتحقيق رؤيته، وانسجامها مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وكذلك رأيهم بأن إستراتيجية البنك تدعم آليات تعزيز مستويات الأداء المطلوبة. ومع ذلك يُفسر الباحث انخفاض الترتيب النسبي لهذا البعد بين أبعاد التميز التنظيمي في البنك إلى رأي بعض مفردات عينة البحث، والتي ارتأت أن رغم حرص البنك على تحقيق أقصى درجة ممكنة تحقق للبنك والمتعاملين معه مصلحتهم، إلا أنه مقيد بالعديد من القرارات المتعلقة بالبنك المركزي، والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع، أقصى من حرصها على تحقيق مصلحة البنك وعملاءه فقط.

ط - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد الشعور بمعنى العمل (WOSE) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE) جاءت بمستوى (مرتفع) نسبياً، واحتلت الترتيب (الثاني) كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.810). ويُفسر الباحث ذلك بوجود مستوى مرتفع نسبياً من رأي العاملين بالبنوك نحو شعورهم بأهمية عملهم في البنك، ودورهم في تحقيق أهداف البنك وأهدافهم الشخصية، وأن هذا العمل يحقق لهم الكثير من المعاني الشخصية، وأن مهام وظيفتهم لها معنى وقيمة لدى رؤسائهم وزملائهم في البنك.

ي - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد الشعور بالتأثير (EFSE) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE) جاءت بمستوى (متوسط) نسبياً، واحتلت الترتيب (الثالث) كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.270). ويُفسر الباحث ذلك بوجود ترتيب متأخر نسبياً إلى رأي مجموعة من العاملين بالبنوك نحو شعورهم بأنهم لا يشعرون بقدر عالٍ من التحكم والتأثير في عملهم داخل البنك، وإنما يتبعون منظومة روتينية - حسب المقابلة - وأن قدرتهم ليست عالية في المساهمة والتأثير في أهداف وخطط البنك، والمساهمة في وضع أهداف وسياسات البنك وخطته المستقبلية.

ك - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد الشعور بالجدارة (COSE) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE) جاءت بمستوى (مرتفع) نسبياً، واحتلت الترتيب (الأول) كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.987). ويُفسر الباحث ذلك بشعور العاملين موضع الدراسة نحو زيادة جدارتهم الوظيفية، ويتضح ذلك من الاستقطاب النسبي في إجاباتهم نحو ثقتهم المتزايدة في إمكانياتهم، والتي تجعلهم - حسب رأيهم - يؤدون وظائفهم بالجودة المطلوبة، وكذلك زيادة قدراتهم وجدارتهم التي تُمكنهم من التعامل بكفاءة مع

المشكلات الوظيفية التي تواجههم أثناء تأدية عملهم، إضافة إلى ذلك، أن نسبة كبيرة من المستقضي منهم يشعرون أن قدراتهم ومعلوماتهم تفوق وظائفهم الحالية التي يعملون بها في البنك.

ل - توصلت نتائج البحث أن مستوى أبعاد الشعور بالاستقلالية (IDSE) في البنوك موضع الدراسة كأحد أبعاد التمكين النفسي للعاملين (PE) جاءت بمستوى (متوسط) نسبياً، واحتلت الترتيب (الرابع) والأخير كمتوسط حسابي، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (3.175). ويُفسر الباحث ذلك بشعور العاملين موضع الدراسة نحو الانخفاض النسبي لاستقلاليتهم في تحديد الطريقة المناسبة في إنجاز مهام عملهم، وكذلك توقيت بدء الإجراءات وتنظيمها وتنفيذها بما يرتأى لهم، ووجود درجة منخفضة نسبياً من الاستقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل دون الرجوع للمستوى الأعلى من المدراء والمشرفين في البنك.

م - أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية كلية لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي، وهذه العلاقة هي علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية مقدارها (0.319) أي لا يأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في الأداء (Binhua et al.,2022; Yizhi et al.,2021; Antonio & Pablo,2020; Dastmalchian, et al.,2020; Shagufta et al.,2020; Shaira et al.,2019; Chunling et al.,2018; Gyeonghwan et al.,2017; Nien et al.,2016; Safa, 2016; Hoa, 2016; Jee,2011; Evans & Davis,2005) ، فقد بحثت دراسة (Chunling et al.,2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في الأداء، وأن توافر ممارسات العمل عالية الأداء ذات علاقة إيجابية مرتفعة في تحقيق التميز التنظيمي في أداء تلك المنظمات.

س - أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية كلية مباشرة لممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي في أداء البنوك موضع الدراسة، وهذه العلاقة هي علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية مقدارها (0.319) أي لا تأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في الأداء (Binhua et al.,2022; Yizhi et al.,2021; Antonio & Pablo,2020; Dastmalchian, et al.,2020; Shagufta et al.,2020; Shaira et al.,2019; Chunling et al.,2018; Gyeonghwan et al.,2017; Nien et al.,2016; Safa, 2016; Hoa, 2016; Jee,2011; Evans & Davis,2005) ، فقد بحثت دراسة (Chunling et al.,2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في الأداء، وأن توافر ممارسات العمل عالية الأداء ذات علاقة إيجابية مرتفعة في تحقيق التميز التنظيمي في أداء تلك المنظمات.

ع - أوضحت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية كلية مباشرة لأبعاد ممارسات العمل عالية الأداء على التمكين النفسي في البنوك موضع الدراسة، وهذه العلاقة هي علاقة مباشرة أي لا تأخذ

في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة. وقد فسرت أبعاد ممارسات العمل عالية الأداء ما مقداره (0.812) من تحقيق التمكين النفسي في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت قيمة المتغير "ممارسات العمل عالية الأداء" بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى "التمكين النفسي" بالبنوك بمقدار (0.812). وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة في البحث التي تناولت طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي (PE)، مثل (Arefin, 2021; Rashida, et al., 2021; Marloes et al., 2016; Shamsul et al., 2015; Shakoory & Shirazi, 2018; Timothy et al., 2014; Dimitra, et al., 2010) ، والتي توصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والتمكين النفسي (PE)، وأن توافر ممارسات العمل عالية الأداء ذات علاقة إيجابية مرتفعة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في البنوك.

ف - أشارت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية كلية مباشرة لأبعاد التمكين النفسي على التميز التنظيمي في البنوك موضع الدراسة، وهذه العلاقة هي علاقة مباشرة، أي لا تأخذ في الاعتبار أي دور لأية متغيرات وسيطة، وقد فسرت أبعاد التمكين النفسي ما مقداره (0.782) من تحقيق التميز التنظيمي في البنوك موضع الدراسة، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت قيمة متغير "التمكين النفسي" بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى "التميز التنظيمي" بالبنوك موضع الدراسة بمقدار (0.782). وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة في البحث التي تناولت طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والتميز التنظيمي (Majooni, 2022; Ghanbari et al., 2021; Bagher et al., 2019; Shakib et al., 2016; Ghanbari et al., 2015; Zadeh & Aquardi, 2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة مباشرة بين التمكين النفسي والتميز التنظيمي، وأن توافر مناخ التمكين النفسي ذات علاقة إيجابية مرتفعة في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك موضع الدراسة.

ص - أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية غير مباشرة لأبعاد ممارسات العمل عالية الأداء على التميز التنظيمي في البنوك موضع الدراسة من خلال المتغير الوسيط "التمكين النفسي"، ويمكن تفسير ذلك بوجود متغير التمكين النفسي "كمتغير وسيط" الذي أدى إلى استقطاب العلاقة الإيجابية لخصائص ممارسات العمل عالية الأداء على أبعاد التميز التنظيمي، حيث كان هناك تأثيراً كلياً (مباشر وغير مباشر) قدره (0.897)، في حين كانت العلاقة المباشرة لهذه الممارسات (0.319)، ومن ثم تأكد أن هناك فارقاً قدره (0.578) يمثل تأثيراً غير مباشر في علاقة ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالتميز التنظيمي من خلال التمكين النفسي للعاملين بالبنوك موضع الدراسة.

2/9: الدلالات العلمية لنتائج البحث:

من واقع النتائج التي توصل إليها الباحث، ومن خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث، والتي تطرق إليها الباحث، يُمكن لهذا البحث تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للقيادات والمسؤولين في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى من شأنها - في رأي الباحث - تحسين درجة توافر ممارسات العمل عالية الأداء، بما ينعكس إيجابياً على كل من التمكين النفسي للعاملين في البنوك، وبما يؤدي إلى تفعيل التميز التنظيمي لهذا القطاع، وتتمثل أهمها فيما يلي:

أ - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث بشأن أبعاد ممارسات العمل عالية (HPWS) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى فيمكن تناولها كما على النحو التالي:

- يُقترح البحث - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالبنوك موضع الدراسة بتفعيل بعض الممارسات المعززة للمهارات (SEP)، ومن أهمها؛ توفير التدريب الكاف والآليات المناسبة للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة في البنك ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين. كذلك تفعيل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين التي تعمل على رفع مهارات العاملين في البنك من وجهة نظر العاملين دون الاقتصار على برامج مركزية محددة، والاهتمام بفرص التدريب المستقبلية اللازمة لتمكين العاملين بالمعارف والمهارات للتطوير الوظيفي المستقبلي في القطاع.
- كذلك يقترح الباحث - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالبنوك موضع الدراسة بتفعيل بعض الممارسات المعززة للدوافع (MEP)، ومن أهمها وجود نظام عادل وشفاف في عملية تقييم أداء الموظفين، يستند إلى معايير موضوعية، وقابلة للقياس من وجهة نظر الموظفين، كذلك ضرورة اعتماد نظام تقييم أداء العاملين في البنك على معايير ومصادر متنوعة، وعدم الاكتفاء برأي المدير المباشر أو المشرف المباشر فقط، وإنما يجب أن يعتمد على حزمة متنوعة من المصادر (المدير - المشرف - زملاء العمل - العملاء)، كذلك يجب تحسين وتطوير نظام التغذية الراجعة في تقييم أداء العاملين في البنك، وكذلك ضرورة تفعيل استخدام الوصف الوظيفي للعاملين في دفع المكافآت والتعويضات ووسائل التقدير المختلفة المادية والمعنوية للموظفين.
- أيضاً يقترح الباحث - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالبنوك موضع الدراسة بتفعيل بعض الممارسات لفرص المشاركة (PEP)، ومن أهمها تعزيز إدارة البنك مساهمة ومشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لهم بشكل مستمر، وكذلك مشاركتهم في توقعات البنك ووضع خطته المستقبلية طويلة المدى، وعدم اقتصر ذلك على القيادات العليا فقط، وكذلك مزيد من تفعيل ممارسة السماح للعاملين بالرأي والمشاركة لحل المعوقات واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها.

ب - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث بشأن أبعاد التميز التنظيمي (OE) في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى فيمكن تناولها كما على النحو التالي:

- يُقترح البحث - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالبنوك موضع الدراسة توفير مناخ عمل مناسب يُساعد على الإبداع والتجديد والابتكار، كما يسمح بتشجيع عمليات التعلم بشكل مستمر، بالإضافة إلى العمل اليومي الروتيني داخل البنك، بما يساهم في تفعيل بُعد تميز القيادة (LEEX).
- يقترح الباحث - بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث - المزيد من اهتمام المسؤولين بالبنوك موضع الدراسة بشأن تميز المرؤوسين (EMEX) وحرصهم على التأكد من إمكانيات العاملين لديهم بشكل علمي، وأن تكون نتائج ذلك معلنة لهم، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن العاملين يرون أن لديهم المعرفة الكاملة بواجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بوضوح، وأنهم حريصون وراغبون في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم، وأنهم يؤدون المهام الموكلة لهم بسهولة وتميز، كما أن لديهم الاستعداد الكافي لمواكبة التغيرات المحتملة في نظم وإجراءات العمل في البنك، ولذا على إدارة البنك أن تستفيد بهذه الطاقة الكامنة لصالح البنك، وأن تعمل على أقصى استفادة وتوظيف يُسهم في تحقيق أهداف البنك والموظفين.
- أيضاً يقترح الباحث، بناءً على ما توصلت إليه النتائج، المزيد من اهتمام المسؤولين بالبنوك موضع الدراسة بشأن تميز الهيكل التنظيمي (OSEX) وحرصهم على تفعيل بعض الممارسات منها السعي لاستيعاب الهياكل التنظيمية في البنك إجراء أية تغييرات تتطلبها مستجدات العمل، ومراجعة الهياكل التنظيمية في البنك بصفة مستمرة من أجل تسخيرها لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للبنك، وقيام إدارة البنك بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية، وكذلك الاهتمام بحفاظ الهياكل التنظيمية في البنك على التناسب والملائمة بين كل وحدة تنظيمية وطاقاتها في الأداء، وكذلك الحفاظ على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل.
- كذلك يقترح الباحث، بناءً على ما توصلت إليه النتائج بشأن تميز الثقافة التنظيمية (OCEX) كأحد أبعاد التميز التنظيمي (OE) في البنوك؛ ضرورة اهتمام وحرص المسؤولين بالبنوك بتفعيل بعض الممارسات منها؛ تفعيل ثقافة عمل تسمح بدعم وتمكين العاملين، ومنحهم الاستقلالية الكافية، والاهتمام بالحياة الاجتماعية للمرؤوسين، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة المبادأة، والإبداع، والابتكار في بيئة العمل.

ج - أما فيما يتعلق بنتائج أبعاد التمكين النفسي (PE) للعاملين بالبنوك فقد توصلت نتائج البحث إلى ما يلي:

- يقترح الباحث، بناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث، ضرورة استفادة المسؤولين بالبنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى من تزايد شعور العاملين بمعنى العمل (WOSE).
- كذلك يقترح الباحث على المسؤولين ضرورة مراجعة وتقييم عملية ضعف مستوى الشعور بالتأثير (EFSE) في البنوك، وشعورهم بأنهم لا يشعرون بقدر عالٍ من التحكم والتأثير في عملهم داخل البنك، وإنما يتبعون منظومة روتينية، وأن قدرتهم ليست عالية في المساهمة والتأثير في أهداف وخطط البنك، والمساهمة في وضع أهداف وسياسات البنك وخطته المستقبلية.
- كذلك يقترح البحث على المسؤولين بالبنوك الاستفادة بشعور العاملين بالجدارة (COSE) وثقتهم المتزايدة في إمكانياتهم، وقدراتهم، وجداراتهم التي تمكنهم من التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تواجههم أثناء تأدية عملهم، إضافة إلى شعورهم بأن قدراتهم ومعلوماتهم تفوق وظائفهم الحالية التي يعملون بها في البنك.
- كما يقترح الباحث على المسؤولين بالبنوك، الاهتمام بمزيد من شعور العاملين بالاستقلالية (IDSE) حيث أن أكدت نتائج الدراسة أن هناك انخفاض نسبي لاستقلالية العاملين في تحديد الطريقة المناسبة في إنجاز مهام عملهم، وكذلك توقيت بدء الإجراءات وتنظيمها وتنفيذها بما يرتأى لهم، والاستقلالية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل دون الرجوع للمستوى الأعلى من المدراء والمشرفين في البنك.

- عاشرًا: قيود البحث، وتوجهات بدراسات مستقبلية:

على الرغم من تناول البحث الحالي علاقة ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالتميز التنظيمي في أداء البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى، والدور الوسيط للتمكين النفسي للعاملين، إلا أن نطاق هذا البحث والنتائج التي توصل إليها تمت في ضوء عدد من القيود التي يُمكن توضيحها، إضافة إلى اقتراح إجراء مزيد من البحوث والدراسات التي لم يتناولها البحث كما يلي:

- تناول البحث ثلاثة أبعاد فرعية من ممارسات نظم العمل عالية الأداء فقط (الممارسات المعززة للمهارات - الممارسات المعززة للدوافع - الممارسات المعززة لفرص المشاركة)، ولذلك يقترح الباحث مزيد من الأبحاث حول متغيرات أخرى من ممارسات الموارد البشرية مثل الأمان الوظيفي، وتصميم الوظيفة، وسلوك المعرفة، وغيرها من الممارسات التي توضح وتفسر هذه الممارسات.

- تناول البحث أربع أبعاد فرعية من أبعاد التمكين النفسي فقط (الشعور بمعنى العمل - الشعور بالتأثير - الشعور بالجدار - الشعور بالاستقلالية). ولذلك يقترح الباحث مزيد من الأبحاث حول متغيرات أخرى، ودراسة أبعادها المختلفة مع التمكين النفسي، مثال ذلك؛ علاقة أبعاد جديدة من متغيرات التمكين النفسي وتأثيرها ببعض المتغيرات كتحسين جودة أداء المراكز الإدارية للموظفين في البنوك.
- تناول البحث خمس أبعاد فرعية من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة - تميز المروسين - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز الإستراتيجية) رغم وجود أبعاد أخرى تم ذكرها في الدراسات السابقة في البحث مثل: (تميز الأدوات التكنولوجية، وتميز الإجراءات والعمليات، وتميز النتائج، وتميز الخدمة، تميز الشراكة والموارد). ولذلك يقترح الباحث مزيد من الأبحاث حول متغيرات أخرى، ودراسة أبعادها المختلفة مع التميز التنظيمي.
- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على البنوك التجارية المصرية العامة والخاصة والمشاركة في كل من محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة فقط، وبالتالي يُمكن لبحوث مستقبلية تناول بنوك أخرى خلاف ما قامت به الدراسة. ويُمكن تطبيقها على مجالات تطبيق مختلفة عن البنوك مثل قطاع البترول، والجامعات، وغيرها.
- اقتصر مجتمع البحث في الدراسة الميدانية على العاملين في البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى من فئة أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين في المستويات العليا، والإدارة الوسطى دون التطرق لفئة الإخصائيين والفنيين والخدمات المعاونة، وهذه فئة تحتاج إلى دراسات مستقبلية للتعرف على آرائهم نحو متغيرات البحث الحالي، ومتغيرات في أبحاث مستقبلية.
- اقتصرت فترة الدراسة بالبحث على الفترة من يناير 2020م حتى مارس 2021م، وبالتالي يمكن لباحثين آخرين تناول فترات أخرى للدراسة والبحث.
- يقترح الباحث المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال ممارسات العمل عالية الأداء في قطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى مثل:
 - دراسة أثر التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية المصرية.
 - دراسة أثر مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية المصرية.
 - دراسة أثر سلوك المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي في البنوك التجارية المصرية.

- حادي عشر: المراجع:
1/11: المراجع العربية:

- أحمد، أحمد محمود، (2017)، "أثر مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة بني سويف"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الواحد والثلاثون، ملحق عدد ديسمبر 2017م.
- المنسي، محمود عبدالعزيز، (2018). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، 3 (38):25-38.
- زوين، عمار عبد الأمير؛ الحسنوي، رسل كريم كاظم (2017)، تأثير جودة حياة العمل في التمكين النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 13(53):171-196.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، و البردان، محمد فوزي، (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، العدد 32(4):138-176.
- موسى، أحمد إبراهيم، (2017). أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديرة الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 1(4):9-58.

2/11: المراجع الأجنبية:

- Abualoush, S., et al., (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. Interdisciplinary, Journal of Information Knowledge and Management, (13):279-309.
- Abunaser S., et al., (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza strip. International Journal of Academic Research and Development, 1(10):20-25.
- Al-Dhaafri, et al., (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. International Journal of Business and Management, 11(2):47.
- Allen, D., et al., (2003). The role of perceived organizational, support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of management, 29(1):99-118.

-
-
- Anderes, S., et al., (2021), Well-being in times of ill- being: how AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership, *Employee Relations. The International Journal*, 43(4):914
 - Antonio, S. & Pablo, B., (2020). The Relationship of High-Performance Work Systems, Organizations Knowledge Management Processes and Organizational Performance. *Academy of Management Global Proceedings*, (3):67-94.
 - Antony, J. & Bhattacharyya, S., (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of smes-Part 2: an empirical study on smes in India. *Measuring business excellence*, (11)4:76-89.
 - Appelbaum, E., et al. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University, Press, Ithaca, NY.
 - Arefin, S. (2015). The Mediating Rple of psychological empowerment in the relationship between High-Performance Work Systems and Organizational citizenship behavior. *Journal of European Scientific*, 11(2):1857-7881.
 - Arefin, S. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, (6):166-204.
 - Ashforth, B. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 207-242.
 - Bagher M., et al., (2019). Prediction of organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment. *Journal of Motor and behavioral science*, (2) 1:32-44.
 - Balasubramanian, S, et al., (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373.
 - Bandura, A. 1989. Human agency in social cognitive theory. *Journal of American Psychologist*, 44:1175-1184.
 - Baofeng H., et al., (2015), The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8):719
 - Bhtal, N. (2019). To study the employee engagament practice and its effects on employee performance with special reference to Bank in Lucknow, *International Journal of Scientific & Engineeing Research*, 2(8):1-7.

-
-
- Bhatnagar, J., (2012). The role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*. (23):928-951.
 - Binhua, E., et al.,(2022), High performance work systems, employee creativity and organizational performance in the education sector. *International Journal of Human Resource Management*,11:387-407.
 - Blau J. & Alba, R. (1982). Empowering nets of participation. *Administrative Science Quarterly*, 27: 363-379.
 - Boselie, p. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
 - Bowen, D. & Lawler, E.(1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when? *Sloan Management Review*, (33): 31-39.
 - Boxall, P., & Macky, K. (2009), High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2)
 - Boxall, P. & Huo, H,(2019).Research and theroy on high-performance work systems: Progreeing the high-involvement stream, *Human Research Management Journal*, 19(1), 3-23.
 - Brief, A. & Nord, W. (1990). *Meanings of occupational work*. Lexington, MA: Lexington Books. 45-46.
 - Cafferkey, K, & Dundon, T., (2015), Explaining the black box: HPWS and organisational climate, *Personnel Review* 44(5):666-688
 - Cao, Y., et al., (2018). High-performance work system and strategic flexibility: a moderated mediation model. *Human Resource Development*, 35,43-52.
 - Choi, J. (2008). *Opening the balak box: The mediation of employee attitudes in the relation between high performance work systems and performance*, Ph.D. Dissertation, University of Wiscnsin-Madison.
 - Chunling Z., et al.,(2018), High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research*, (12).
 - Combs J., (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research, *Research methodology in strategy and management*, (2): 259-286.
 - Combs, J., (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.

-
-
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3): 471–482.
 - Dastmalchian, A. et al.,(2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*,(4):51.
 - Datta, D, et al. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1): 135-145.
 - Dawabsheh, M., et al., (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6): 921-932.
 - Deci, E. & Ryan, R. (1989).The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53:1024-1037.
 - Demortier, A. Et al., (2014). Opening the black box of HR practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model. *Academy of Management Proceedings* (1):143-1499.
 - Dewettinck, K., & Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioral intentions: testing the mediating role of psychological empowerment. *Pers. Rev.*, (40):284-305.
 - Dimitra, B. Et al., (2010), Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(3), 319.
 - Drucker, P. (1988).The coming of the new organization, *Harvard Business Review*,(66):45.
 - Dust, S. et al.,(2018). Ethical leadership and employee success: examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *Journal of Leadership*, (29):570-583.
 - Edwards, P. & Wright, M. (2001) High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, *Int. J.of Human Resource Man.*, 12(4):568-585.
 - Evans, W. & Davis, W.(2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
 - Farid. M. Et al.,(2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, (2)7:5-19.

-
-
- Fiona, E. (2020). The HPWS and AMO: A dynamic study of system and individual level effects. *International Journal of Manpower*, 34(4): 18-34.
 - Fong, K., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *Journal of Management*, (26):126-138.
 - Frazier, M. & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: a multilevel examination. *Group Organization Management*, (37): 691-715.
 - Gardner, T. et al., (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
 - Garman A. & et al. (2011), High-performance work systems in health care management, part 1: development of an evidence-informed model. *Health Care Manage Rev*, 36(3):201.
 - Ghanbari S., et al., (2021). The role of principals 'ethical leadership in school organizational excellence mediated by teachers' psychological empowerment. *Journal of School Administration*, (9) 2: 98-73.
 - Gist, M. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12: 472-485.
 - Godard, J. (2004). A critical assessment of the high performance paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, 42(2): 349-378.
 - Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, the *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
 - Grote, D. (2020). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers Paperback*, June, p.14.
 - Guthrie, J. (2001), High Involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1): 180-190.
 - Gyeonghwan L., et al.,(2017), High-Performance Work Systems And Firm Performance: Moderating Effects Of Organizational Communication, *The Journal of Applied Business Research*, 44(1): 211-225.
 - Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-wesley.p.330.

-
-
- Hair, J, et al., (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.
 - Hoa, D.,(2016), High-Performance Work Systems And Organisational Performance: Evidence From The Vietnamese Service Sector, Aston University Journal. 12 (2): 41.
 - Hosein, H., (2022). Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Structural Empowerment with School Organizational Excellence through the Mediating Role of Teachers. Psychological Empowerment, Journal of Applied Sociology, (32) 4: 97-118.
 - Huang, Y. & et al.,(2018). High performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. Asia Pacific Jour. of HR, 56 (63): 341-359.
 - Huselid, M. (1995), the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, 38(3):635-672.
 - Ishtiaque A. Et al., (2015), The mediation Role of psychological empowerment in the relationship between high which high-performance work systems and organizational citizenship behavior. European Scientific Journal January, (11)2: 1857-7881.
 - Jedidah M., et al., (2020). Ability-Enhancing Practices and Organizational Performance: Does Justice Perception Moderate the Relationship in The Context of Police Force in Nigeria? European Scientific Journal, 16(28): 1857-7881.
 - Jee, Y., (2011), The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance. International Journal of Human Resource Management, 42-56.
 - Jermittiparsert, K. Et al., (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance. Management Science Letters, 9(6), 921-932.
 - Joo, B. & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: the mediating role of psychological empowerment. Journal of Leadership Organizational Study, 20:316-326.
 - Juan A. Et al., (2016), Deconstructing AMO framework: A systematic review, Scientific Information System, (12)4, p.68-91.
 - Kanter, R.(1989).The new managerial work. Harvard Business Review, (66): 85.

-
-
- Karatepe, O. & Olugbade, O., (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10): 2350-2371.
 - Karatepe, O. & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, (37): 27-35.
 - Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3): 69-85.
 - Kelana. Y. Et al., (2021). The Influence of High Performance Work Systems (HPWS) On Innovative Work Behaviour through Work Engagement. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 2 (27):8-24.
 - Khany, R., & Tazik, K. (2015). On the relationship between psychological empowerment, trust, and Iranian EFL teachers' Job satisfaction: the case of secondary school teachers. *Career Assess Journal*, (24): 112-129.
 - Lado, A. & Wilson, M. (2005). Human Resource Systems and Sustained Competitive dvantage: A Competency-Based Perspective, *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
 - Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4): 407-423.
 - Lepak D., et al. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *personnel and human resources management Journal*. pp:217-271.
 - Lucia B. & Fernanda, F. (2015), The Effects of High Performance Work Systems and leader member Exchange Quality on Employee Engagement. *Information Technology and Quantitative Management*, (55):1023-1030.
 - Mainiero, L. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, (31): 633-653.
 - Majooni, H., (2022), The Relationship between Distributed Leadership and School Organizational Excellence with the Mediating Role of Structural and Psychological Empowerment in Teachers, *Journal of Educational Society*, (15)1: 41-56.

-
-
- Marescaux, E., et al.,(2013). HR practices and affective organisational commitment. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345.
 - Marin, G, & Tomas J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review, 12 (4): 1040-1087.
 - Marloes, V.(2016). The influence of High-Performance Work Systems on job performance; the mediating role of psychological empowerment. *Human Resource Management*, 11(2):1857-1881.
 - Marrewijk, M. & et al., (2004). A phase-wise development approach to business excellence. *Journal of Business Ethics*, (55)2:83-98.
 - Martensen, A. Et al., (2007). Measuring and diagnosing innovation excellence: Simple Conta advanced Approached. A Danish study. *Measuring Business Excellence*, (11)4-5:1-65.
 - Martinko, M. & Gardner, W. (1982). Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review*, (7): 195-204.
 - Mcnamara, C. (1997). Organizational Excellence, *Business & Economic Review*, Jul-Sep, pp.19-22
 - Meyer, J. & Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
 - Miao, R. T et al., (2014). High-performance work system, psychological capital and employees. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*,. Nankai Management Review, (18):56-58.
 - Miao, R. T et al., (2016). High-performance work system and team innovation performance: a moderated mediation model. *Technological Management Reserch*. (36):110-115.
 - Michaelis, B., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity, *Journal of Business Research*, (68)5: 1035-1044.
 - Mohan, K., & Gomathi, S. (2015).The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses. *European Scientific Journal*, (16)28:128.
 - Neilsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. In S. Srivastva & Associates (Eds.), *Executive power*, San Francisco, pp.78-110.

-
-
- Nien, C., et al.,(2016), High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, (55):18-128.
 - Nikpour, A. (2018). Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal Organizational Leadership*, (7):106-119.
 - Norzanah M. & Farahdiba A., (2020), The relationships between ability, motivation and opportunity (AMO) model of high-performance work practices (HPWP) and organizational performance on millennials. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, (10)13:64
 - Omid, B. et al., (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230):6–13.
 - Ozcelik, G., et al., (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (235):332-341.
 - Pfeffer, J., (1998), High Performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of Multinationals: An Institutional Model. *Journal of International Business Studies*, (42) 2: 202-220.
 - Rashida, M. Et al., (2021). The relationship between high performance work system (HPWS), psychological empowerment (PE) and service employees' performance (SEP): Evidence from automotive retail industry. *Management Science Letters*, (11) 6: 56-78.
 - Raza, S wt al., (2019). A Role a Corporate Governance and Firm's Environmental Performance: A Moderating Role of Institutional Regulations. *International Journal of Management Studies*, 25(2):19-37.
 - Romeedy, B., (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4):529-548.
 - Safa, R. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, (16) 421-442
 - Shagufta A., et al., (2020), High Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Management*, (11)9:387-407.

-
-
- Shaira, I., et al., (2019), the Impact of High Performance Work Systems on Organizational Performance by the Roles of Job Design. Proceedings of the International Conference on Creative Economics, Tourism and Information Management, pp. 242-248.
 - Shakib, S., et al., (2016). Effect of transformational leadership on organizational excellence of Payame Noor University with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, (4) 16: 1-24.
 - Shakoori, N. & Shirazi, A. (2018). The Impact of high performance work systems on quality patient care: mediating role of psychological empowerment, *Quarterly Journal of Management* 6(2):41-50
 - Shamsul A. et al., (2015). High Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10 (3):132-140.
 - Shamsul M. et al., (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 2(6): 41-50.
 - Shin, D., & Konrad, A. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, (43): 73-997.
 - Spector, P. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39: 1005-1016.
 - Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1): 23–29.
 - Sun, J. & Wang, H. (2016). The potential mechanisms involved in the negative effect of high performance work system. *Advances in Psychological Science*, (24)7: 1091-1106.
 - Sun, L. et al., (2007), High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50(3):558-577.
 - Tamadur M., (2020), Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar. *Management Science Letters*, 10(27):1828.

-
-
- Tang, G., & et al., (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7) 1318-1334.
 - Theriou, G. & Chatzoglou, P. (2014). The impact of best HRM practices on performance identifying enabling factors. *Employee Relations*, 36(5): 535-561.
 - Thomas, K. & Velthouse B. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, (15):666-681.
 - Timothy, B. Et al., (2014), Social identification: Linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care, *The International Journal of Human Resource Management* (17):25.
 - Tremblay, M., et al., (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3): 405-433.
 - Van, D. et al., (2015). The roie, attribution of employee attribution between high performance work systems and employee outcomes. *Journal of Human Resource Management*, 25(1):62-78.
 - 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.
 - Wang, J., et al., (2018). The relationship between high performance work system, psychological contract violation and counterproductive behavior: a moderated mediation model. *Journal of Management in Engineering*, 32(2):8-16.
 - Way, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, *Journal of Management*, 28(6): 765-785.
 - Whitener, E. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5):515-535.
 - Wolfe, L. & Robertshaw, D. (1982). Effects of college attendance on locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, (43): 802-810.

-
-
- Wright, P. et al., ((2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36
 - Xing, H., et al., (2015). High-performance work system and organizational performance-the mediating effect of human resource flexibility. *Scientific Technological Management Research*, (35):160-166.
 - Yizhi W. et al., (2021), High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance: The Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, (12) 79-88.
 - Yousuf, N. (2021). Influence of Organizational Excellence Factors on the Organizational Performance and Moderation of Organizational Support in Dubai Police. *South Asian Journal of Sciences and Humanites*, (2), 3.
 - Zadeh, Q & Aquardi, B., (2013). The Role of Psychological Empowerment In Organizational Excellence *Journal of Research in Human Resources Management*, (5) 1: 87-106.
 - Zhang, Y. & Li, S. (2009), High performance works practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11):2331-2348.
 - 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*, 37(6): 823-844.
 - Zhou, L. & Shen, K. (2021). The influence of high performance work system perceived by employees on employee performance: an analysis based on chained mediation model. *Science and Technology & Economics*, 34(199): 76-80.
 - Zimmerman, M. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18: 169-177.

ملحق (1) قائمة استبيان

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية تتعلق بعنوان: أثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى. وبما أن عينة الدراسة تمثلت في أولئك الذين يشغلون مواقع قيادية وإدارية في هذه البنوك، فقد تم اختياركم ضمن هذه العينة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال.

وإذ يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة، فإنه يأمل أن تكون إجاباتكم بكل تجرد وصراحة وموضوعية، حيث إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة سينعكس على مدى الاستفادة من هذه النتائج في تطوير قطاع البنوك التجارية في مصر.

لذا، فإن الباحث يأمل منكم قراءة كل عبارة وفقرة من محاور الاستبانة بعناية، وتوضيح رأيكم بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظركم.

هذا، ونؤكد لسيادتكم أنّ هذه الاستبانة لن تُستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة فقط، دون التعرض لكل مفردة على حدى، وأن كافة البيانات التي ستوفرونها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسُحاط بالسرية التامة. هذا، وتفضلوا بوافر التحية والتقدير

الباحث

ملحق قائمة الاستبيان

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف وجهة نظركم حول أبعاد البحث (ممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) - التميز التنظيمي (OE) - التمكين النفسي (PE)) داخل البنك الخاص بكم. برجاء وضع علامة (✓) (فقط) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظركم.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يُولي البنك أهمية كبيرة لعملية التوظيف في البنك.					
2	يوضح الوصف الوظيفي في البنك المهارات والقدرات المطلوبة من العاملين لأداء مهامهم بشكل فعال.					
3	يبدل البنك جهوداً كبيرة من أجل إختيار أفضل الأشخاص المناسبين للعمل في البنك.					
4	يقوم البنك بعمل تحديد للاحتياجات التدريبية التي تعمل على رفع مهارات العاملين في البنك.					
5	يوفر البنك فرص التدريب المناسبة التي يحتاجها البنك لرفع قدرات ومهارات العاملين للقيام بهمام عملهم بفعالية.					
6	يوفر البنك فرص التدريب المستقبلية اللازمة لتمكين العاملين بالمعارف والمهارات للتطوير الوظيفي المستقبلي.					
7	يوفر البنك التدريب اللازم للحفاظ على التوازن المطلوب بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الحياة الشخصية للموظفين.					
8	يوجد في البنك نظاماً عادلاً لتقييم أداء الموظفين يستند إلى معايير موضوعية قابلة للقياس.					
9	يعتمد نظام تقييم أداء العاملين في البنك على معايير ومصادر متنوعة (المدير - المشرف - زملاء العمل - العملاء).					
10	يعتبر نظام تقييم أداء العاملين في البنك أن إرضاء عملاء البنك أولوية وأنه بمثابة دليل إرشادي.					
11	يقدم نظام تقييم أداء العاملين في البنك تغذية راجعة للعاملين من أجل دفعهم للتطوير الوظيفي.					
12	يعتمد البنك على استخدام الوصف الوظيفي للعاملين لدفع المكافآت والتعويضات ووسائل التقدير المختلفة المادية والمعنوية.					
13	يقدم البنك حزمة متكاملة من المكافآت والتعويضات التي تساعد على جذب أفضل الموارد البشرية المؤهلة للبنك.					
14	يعتمد البنك في عملية الترقية على كفاءة وفعالية الموظف، وليس الإعتبارات الشخصية.					

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م4، ع2، ج3، يوليو 2023)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

				يحرص البنك على تحديث الوصف الوظيفي للعاملين باستمرار وفقاً للتغيرات التي تحدث في الوظيفية، وبيئة العمل البنكي.	15
				يحرص البنك على دعم مشاركة العاملين في مجموعات وفرق العمل واللجان المختلفة.	16
				يحرص البنك على توفير وتبادل المعلومات مع العاملين بشكل مستمر.	17
				يُسهم البنك في مشاركة العاملين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي لهم.	18
				يُسهم البنك في مشاركة العاملين بتوقعاته وخططه المستقبلية طويلة المدى.	19
				يحرص البنك على السماح للعاملين بالرأي والمشاركة لحل المعوقات واتخاذ القرارات الكفيلة بحلها.	20
				يُشجع البنك العاملين على التواصل بشكل رسمي وغير رسمي لمصلحة العمل في البنك.	21
				يوجد في البنك نظاماً جيداً لتوصيل الشكاوى والمقترحات للإدارة.	22
				تحرص إدارة البنك على التفكير المتجدد، وإزالة معوقات الإنجاز، وصولاً للتميز المأمول.	23
				تحرص إدارة البنك للتأثير وإقناع كوادرها العاملة بأساليب جديدة في العمل.	24
				تحرص إدارة البنك على تحفيز وتشجيع المرؤوسين لخلق أفكاراً متميزة ومتجددة.	25
				تحرص إدارة البنك على ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.	26
				تعمل إدارة البنك على توفير مناخ عمل يساعد على الإبداع والتجديد وتشجيع التعلم.	27
				يعرف المرؤوسين في البنك واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية بوضوح.	28
				يحرص المرؤوسين في البنك على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.	29
				تؤدي الكوادر العاملة من المرؤوسين مهامهم التي تم تفويضها لهم من إدارة البنك بسهولة وتميز.	30
				يوجد لدى المرؤوسين الإستعداد الكافي لمواكبة التغيرات المحتملة في نظم وإجراءات العمل في البنك.	31
				توجد قناعة قوية لدى العاملين في البنك تعكس توجهاتهم نحو مزيد من أعمال التميز في أعمالهم.	32
				تستوعب الهياكل التنظيمية في البنك إجراء أية تغيرات تتطلبها مستجدات العمل.	33
				يتم مراجعة الهياكل التنظيمية في البنك بصفة مستمرة، من أجل تسخيرها لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للبنك.	34
				تقوم إدارة البنك بمراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	35
				تحافظ الهياكل التنظيمية في البنك على التناسب والملائمة بين كل وحدة تنظيمية وطاقاتها في الأداء.	36
				تحافظ الهياكل التنظيمية في البنك على إستمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل.	37

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م4، ع2، ج3، يوليو 2023)

د. أحمد محمود أحمد عبد النبي

					38	تتميز إستراتيجية البنك بأخذها في الإعتبار نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات المحتملة للبنك.
					39	تتميز إستراتيجية البنك بربطها بواقع المشكلات التي يواجهها البنك لتحقيق رؤيته.
					40	تدعم إستراتيجية البنك آليات تعزيز مستويات الأداء المطلوبة.
					41	تتميز إستراتيجية البنك بإنسجامها مع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
					42	يحرص البنك على وضع إستراتيجيات متميزة تسمح باتخاذ قرارات تؤدي إلى تغييرات لمصلحة البنك والمجتمع.
					43	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بتوفير مناخ وبيئة عمل تسمح بسيادة ثقافة الإحترام المتبادل بين العاملين.
					44	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بدعم وتمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية الكافية.
					45	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بالتعلم المستمر.
					46	تتميز ثقافة العمل داخل البنك بالاهتمام بالحياة الاجتماعية والترفيهية للمرؤوسين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف العمل.
					47	يشجع البنك ويدعم ثقافة المبادرة، والإبداع، والابتكار في بيئة العمل.
					48	أشعر بأهمية عملي في البنك، ودورة في تحقيق أهداف البنك وأهدافي الشخصية.
					49	أشعر بأن عملي في البنك يحقق لي الكثير من المعاني الشخصية.
					50	أشعر أن مهام وظيفتي لها معنى وقيمة لرؤسائي وزملائي في البنك.
					51	أشعر أن لدي القدرة للمساهمة والتأثير في أهداف وخطط البنك.
					52	أشعر أن لدي قدر عال من التحكم والتأثير في عملي داخل البنك.
					53	أساهم في وضع أهداف وسياسات البنك وخطته المستقبلية.
					54	أثق أن قدراتي وإمكانياتي تجعلني أتعن وظيفتي وأقوم بتأديتها بالجودة المطلوبة.
					55	لدي من القدرات والجدارات ما يُمكنني من التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تواجهني أثناء تأدية عملي.
					56	كثيراً ما أشعر بأن قدراتي ومعلوماتي تفوق وظيفتي الحالية.
					57	لدي درجة عالية من الاستقلالية في تحديد الطريقة المناسبة لي في إنجاز مهام عملي.
					58	لدي درجة عالية من الاستقلالية في توقيت بدء الإجراءات وتنظيمها وتنفيذها بما يحقق مصلحة العمل.
					59	لدي درجة عالية من الاستقلالية للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل دون الرجوع لمدراء في البنك.

مع خالص وأرق تحياتي لجهودكم،،،

The Mediating Role of Psychological Empowerment in The Framework 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

Dr. Ahmed Mahmoud Abdelnaby

- Abstract:

The research aims to identify the role of psychological empowerment (PE) as a mediating variable in the relationship between high performance work systems practices (HPWS) and organizational excellence (OE) in Egyptian commercial banks in Greater Cairo. The deductive approach was used to determine the relationships between the research variables, and the inductive approach was used by directing a survey list to a sample of (381) members of boards of directors, general and branch managers, senior department managers and their deputies, and department managers in the banks under study. The research sample was determined at a confidence level of 95%, and a random error rate of 5%. In order to test the validity of the research hypotheses, several statistical methods were used, such as: constructive validity test, determining the degree of reliability, the degree of stability of the scales, finding correlation coefficients, convergence validity, and differentiation validity. The results of the research concluded that there is a significant correlation between the three research variables, and the existence of a direct and significant positive relationship for the practices of high-performance work systems on organizational excellence in the banks under study, as well as the existence of a direct positive and significant relationship between the practices of high-performance work systems and psychological empowerment, and the existence of a direct positive relationship Significance of psychological empowerment on organizational excellence, and the existence of a total and indirect effect of high-performance work systems practices on organizational excellence through psychological empowerment (the role of the mediating variable). In the light of the research results, some recommendations were presented to the officials of the banks under study to activate the practices of high-performance work systems and psychological empowerment to activate organizational excellence in the banks under study.

- Keywords:** High Performance Work Systems (HPWS) practices, Psychological Empowerment(PE), Organizational Excellence(OE).