



دور الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط

د لمياء السعيد السيلنتي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة دمياط

Lamya1970@yahoo.com

أ.محمد سعيد سيد أحمد

باحث ماجستير إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة دمياط

Mousa440@gmail.com

د. سالي محمد سعد عامر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة دمياط

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية

Sally84@du.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

أحمد، محمد سعيد سيد؛ السيلنتي، لمياء السعيد السعيد؛ عامر، سالي محمد سعد (٢٠٢٥). دور الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١)٦، ٣٧٥-٤٢٤.

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

دور الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط

أ.محمد سعيد سيد أحمد؛ د. لمياء السعيد السلنتي؛ د. سالي محمد سعد عامر

الملخص

استهدفت الدراسة قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين عند توسيط الارتباط بالعمل وذلك من خلال تطبيقها على البنوك التجارية في مصر، وتم الاعتماد على استبيان باستخدام عينة عشوائية منتظمة قوامها (268) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة 91% تقريباً، حيث تم استخدام برنامج (SPSS V.26). لاختبار التأثيرات المباشرة، إلى جانب استخدام البرنامج الإحصائي (Amos V.23) لاختبار التأثيرات غير المباشرة. وقد توصلت لدراسة الي وجود تأثير ايجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على ابداع الموظفين، كما توصلت إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الارتباط بالعمل، وأكدت على وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الارتباط بالعمل على ابداع الموظفين بالإضافة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على ابداع الموظفين من خلال توسيط الارتباط بالعمل بالنسبة للموظفين في فروع البنوك التجارية في محافظة دمياط،

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء- إبداع الموظفين- الارتباط بالعمل

مقدمة:

استحوذ موضوع أنشطة وتطبيقات نظم العمل عالية الأداء على اهتمام العديد من الباحثين نتيجة التحولات المتسارعة والمتلاحقة في محيط الأعمال مما يتطلب من المنظمات أن تولي اهتماماً متزايداً بإدارة الموارد البشرية لديها وتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال بوصفها أحد أهم موارد المنظمة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويتم ذلك عن طريق توفير نوعية متميزة ومنفردة من ممارسات الموارد البشرية وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال الاهتمام والتركيز على تطبيقها. (Zhai,2018)

ويعد الارتباط بالعمل ضرورة حتمية لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث النشاط والحيوية والحماس والاستغراق في العمل وأيضاً الاختلاف بين الأعمال من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية والنفسية التي يتطلبها العمل، ولذلك من الضروري أن يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتحليل وتوصيف الأعمال لتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها ثم المفاضلة وانتقاء الأفضل من حيث توافر الشروط والموصفات، فالارتباط بالعمل يساهم في تعزيز أداء أي منظمة من خلال أداء الأعمال بشكل ابداعي وابتكاري (فائق، 2020).

وقد ساهم الابداع في اعطاء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحديد وتطوير واعادة توزيع الامكانيات من أجل التكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل، وأن أي منظمة لا تضع الابداع هدفاً أسمي من أهدافها سيكون مصيرها الفشل وبالتالي فإن أي فرد على اختلاف موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الابداع جزء من حياته فسوف يحكم على نفسه بعدم المقدرة على الاسهام في تنمية وتطوير قدراته ووظيفته ومنظّمته (العتيبي، 2015).

وتعد الدراسات من المحاولات الهادفة للربط بين نظم العمل عالية الأداء وابداع الموظفين من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط، وذلك استناداً للدراسات السابقة في هذا المجال الحيوي والذي يحاول الباحث من خلاله الوصول الي نتائج يمكن تعميمها على القطاعات الحيوية المشابهة.

أولاً: أدبيات الدراسة:

١- نظم العمل عالية الأداء: High Performance Work Systems

أ-تعريف نظم العمل عالية الأداء:

تم تناول الكثير من الدراسات التي أشارت إلى مفهوم نظم العمل عالية الأداء حيث تم تعريفها بأنها "مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها وذلك بهدف تعزيز جهود ومهارات الموظفين (Takeuchi et al.,2007). كما تم تعريفها أيضاً بأنها: "مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين والتزامهم وأدائهم، بحيث يصبحون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Binjabi,2014).

وأوضح (Cho and Poister (2013 أن نظم العمل عالية الأداء بمثابة جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: حيث يتم تعريفها بأنها "نظام يتم فيه تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل يهدف إلى تحسين وتعزيز مهارات وانتاجية الموظفين وتحفيزهم بشكل يصبحون فيه مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة".

ب-ابعاد نظم العمل عالية الأداء:

أشارت دراسة (Gardner et al.,2001) إلى ثلاثة أبعاد رئيسية لنظم العمل عالية الأداء وهي:

١-الممارسات المعززة للمهارة: (Ability-enhancing practices)

مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموظفين وذلك من خلال حسن اختيار وانتقاء الأفضل من المتقدمين للوظيفة وكثافة البرامج التدريبية بعد عملية التعيين.

٢-ممارسات معززة للدوافع: (Motivation -enhancing practices)

مجموعة الممارسات التي تؤدي إلى ترشيد جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف العمل وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتشتمل هذه المجموعة من الممارسات مثل - أساليب التعويض وجودة تقييم الأداء- على سبيل المثال.

3- الممارسات المعززة للتمكين (Opportunity-enhancing practices)

مجموعة من الممارسات التي تهدف الى تفويض السلطة والمسؤولية الى المستويات الدنيا (التنفيذية) في المنظمة وذلك من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الادارة وتذليل العقبات أمام مشاركة الموظفين، بل وتشجيعهم على المشاركة الفعلية.

2- الارتباط بالعمل: Work Engagement

أ- تعريف الارتباط بالعمل:

توفرت عدة تعريفات للارتباط بالعمل حيث اجتمع الباحثون على أن الارتباط بالعمل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والموظفين بها (Macey & Schnieder, 2008). ومن ضمن تلك التعريفات أنه علاقة ايجابية بين الفرد العامل ومؤسسته تكون ناتجة عن التزام ذلك الفرد عقليا وعاطفيا تجاه مؤسسته ورغبته في بذل أقصى جيد يهدف لتحقيق أهدافها وتأكيد نجاحها (الخشاب، 2017).

كما بينت دراسة (Pillay & Singh, 2018) أن حدوث حالة الارتباط بالعمل مرتبطة بأن يندمج أفراد المنظمة كليا في العمل، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم، وقدرتهم على التعبير عن أنفسهم جسديا ومعرفيا، وعاطفيا أثناء أداء أدوارهم. ونجد باحثون آخرون مثل (Rich et al., 2002; Schaufeli et al., 2010) يرون أن الارتباط هو حالة ايجابية نحو العمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يسيطر على كيانه حيث توجد مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل والرغبة لاستثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة الصعاب.

وعلى نحو مماثل تبين أن الارتباط يؤدي الى وجود علاقة ايجابية جوهرية بين الموظف وعمله، حيث أنه مستوى مميز يلتزم به الموظفون بالعمل في منظماتهم ويشير الى المدة التي يمكنهم البقاء فيها والعمل في المنظمة كنتيجة لهذا الالتزام، حيث يساعد في احداث تحسين وزيادة الأداء ويدعم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض معدلات دورانهم (Mkheimer et al, 2020).

ب- أبعاد الارتباط بالعمل:

يمثل الارتباط بالعمل للفرد بنية تحفيزية كامنة متعددة الأبعاد لتحقيق التميز وهي كالآتي:

1- الحماس Vigor:

أشار (Alvis and Abassi, 2012) الى أن الحماس هو المستويات المرتفعة من الطاقة والروح المعنوية مما يدل على الحرص الشديد للفرد العامل على بذل الجهد لأداء المهام وأداء الأدوار بكفاءة في ظل الأجواء الصعبة المحيطة ببيئة العمل، وفي ذلك السياق نوهت دراسة كلا من (Cheng and chen, 2017) الى أن الحماس يتضمن الحيوية والشعور بالقوة العاطفية والطاقة البدنية وأيضا الرغبة في بذل جهد شخصي في العمل. كما ذهبت دراسة (Lu et al., 2014) بأن الحماس يشير الى لمستويات العالية من الطاقة والقدرة على التحمل والمثابرة في العمل.

Dedication:

٢-التفاني

أرشدت دراسة ((Sari et al.,2017) بأن التفاني يصف الشعور بأهمية ومعنى العمل، وأيضا الحماس تجاه العمل والاعتزاز به. في حين ذكر (Alvis and Aassi,2012) أن التفاني هو مجموعة من العادات الحسنة التي تشمل كل من (الشغف، الفرحة، والتحفيز المتعلق بالموظف). كما أوضح (Cheng and Chen,2017) أن التفاني يشير الى الاحساس بالحماس والأهمية والفخرو الإلهام والتحدي.

٣-الانغماس Absorption:

ألمحت دراسة (Saari et al.,2017) إلى أن الانغماس هو التركيز العميق أثناء العمل، حيث يتضمن اندماجا في العمل الى النقطة التي يبدو أن الوقت يمر فيها بسرعة ويجد الموظف صعوبة في الانفصال عن العمل. وأفاد (Alvis and Abbasi,2012) إلى أن الانغماس هو التركيز الكامل والانخراط والمشاركة بقوة في العمل

٣ - إبداع الموظفين: Employee's Creativity:

أ-تعريف ابداع العاملين:

تعددت تعريفات الإبداع الوظيفي وتباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد ماهيته، ويعزى ذلك الى تعقد ظاهرة الابداع وتداخلها مع العديد من المجالات، وفيما يلي أهم التعريفات:

أشارت اليها دراسة (الأعمى والشركسي، 2017) بأنها عملية البحث عن طرق جديدة لإنجاز الأعمال في المنظمة وذلك من خلال وسائل جديدة لتحفيز العاملين وخطوات انجاز العمل وأيضا تشجيع الابتكار وتنمية العلاقات مع العملاء.

رأت دراسة (الطراونة وآخرون، 2012) أنها مجموعة من الأفكار الجديدة الغير مطروحة سابقا وتعتمد على القدرات الشخصية للفرد ونتاج تفاعل مع البيئة العامة والخاصة. وذكر(الخطيب،2018) أنها مجموعة من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات التي تهدف الى القدرة على ابتكار الأساليب الجديدة في العمل وذلك من خلال قدرات الموظفين في تحدى التفكير المألوف والخروج من الروتين اليومي في اجراءات العمل.

كما تقدم النظرية المكونة للإبداع Componential Theory of Creativity اقترحا على أن التحفيز ومهارات التفكير والخبرة هي ثلاث مكونات للسلوك الإبداعي للموظفين (Amabile,2005)

ويتأكد السلوك الإبداعي لدى الموظفين الذي يهتمون باحتياجات الآخرين ويميلون الى تبني أفكار تختلف عن نظرائهم في اكتشاف طرق ووسائل جديدة تعمل من أجل صالح المنظمة طبقا للنظرية الاجتماعية التحفيزية Prosocial (Grant,2011; Grant & Berry,2011)

Motivational Theory

ب- بعد إبداع الموظفين:

تتصف الأفكار بأنها إبداعية عندما تكون جديدة وفريدة من نوعها مقارنة بالأفكار الأخرى الموجودة ويجب أن يكون لديها القدرة على إضافة قيمة إلى المنظمات. إذا لم تكن أي من هذه الخصائص موجودة، فلن يُنظر إلى الأفكار على أنها إبداعية في السياقات التنظيمية (Zhou& Shaley,2011)

ثانياً: مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مظاهر المشكلة وأبعادها وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء وإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من الموظفين داخل البنوك التجارية ويتمثل عددهم في (50 مفردة) للتعرف على مدى تطبيق نظم العمل عالية الأداء من عدمه، كذلك للتعرف على إدراك العاملين لهذه النظم وما هو تأثيرها عليهم، وما مدى تطبيق أبعاد الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر وتطبيق مفهوم ابداع الموظفين

وتمثلت أهم النتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- 1- شعور معظم الموظفين (حوالي 60% من العاملين موضع التطبيق) بارتفاع فاعلية نظام العمل عالي الأداء المطبق داخل البنوك التي يعملون بها، وفي الوقت ذاته لا ترقى إلى المستوي المطلوب بما يتناسب مع الوظائف البنكية التي تتطلب بطبيعتها نظم عمل عالية الأداء على مستوى متميز.
- 2- يشعر حوالي 80% من الموظفين بالبنوك التجارية بارتفاع مستويات الارتباط بعملهم كارتفاع الشعور بالحماس وزيادة الاندماج في العمل بالبنوك التجارية موضع الدراسة.
- 3- يشير حوالي 40% من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية إلى توافر بعض ممارسات إبداع الموظفين، ولكن هذه الممارسات ليست على المستوي المطلوب بما يتناسب مع طبيعة الخدمات البنكية.
- 4- يؤكد معظم أفراد العينة على توجيهات المستويات الإدارية العليا بالالتزام بالقواعد واللوائح وعدم التعامل خارجها بأي حال دون الرجوع للرئيس المباشر.
- 5- انخفاض مستوي الوعي والمعرفة بأبعاد متغيرات الدراسة، مما يعكس انخفاض مستوي الإدراك للنقاط الرئيسية التي يمكن من خلالها توافر نظم عمل عالية الأداء تسهم في خلق الارتباط بالعمل الذي يسهم بدوره في ابداع الموظفين.

ولإيضاح مشكلة الدراسة قام الباحث بدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة التي توافرت له في مجال متغيرات الدراسة والعلاقات بينها لتحديد الفجوة البحثية، وتوصل الباحث من خلال الدراسات والبحوث السابقة إلى أن فجوة الدراسة تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحث - تناولت أثر نظام العمل ذي الأداء العالي على إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط للارتباط بالعمل وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة دمياط.

وفي ضوء كل من الدراسات السابقة وتحديد فجوة الدراسة والدراسة الاستطلاعية، يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة التعرف على الدور الوسيط للارتباط بالعمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو أثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ابداع الموظفين؟
- ٢- ما تأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الارتباط بالعمل؟
- ٣- ما مستوى تأثير ابعاد الارتباط بالعمل على ابداع الموظفين؟
- ٤- هل يتوسط الارتباط بالعمل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وابداع الموظفين؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- بيان تأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ابداع الموظفين.
- ٢- الوصول إلى تأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الارتباط بالعمل.
- ٣- التحقق من تأثير ابعاد الارتباط بالعمل على بعد ابداع الموظفين.
- ٤- تحليل ما إذا كان الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين

رابعاً: أهمية الدراسة

تبدو أهمية الدراسة على الصعيدين العلمي والتطبيقي فيما يلي:

١- الأهمية العلمية:

١/١: تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات لها أهمية كبيرة على المستوى العلمي ألا وهي نظم العمل عالية الأداء والارتباط بالعمل وابداع الموظفين.

٢/١: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في ندرة وجود دراسات سابقة تناولت الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظام العمل ذي الأداء العالي وإبداع الموظفين بالبنوك التجارية في مصر

٣/١: تعد هذه الدراسة بمثابة استكمالاً للدراسات السابقة التي تمت في مجال نظم العمل عالية الأداء والارتباط بالعمل وابداع الموظفين

٢- الأهمية التطبيقية:

١- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في الأصل من أهمية مجال التطبيق حيث إن قطاع البنوك التجارية أحد أهم القطاعات الخدمية لما له من دور حيوي في تقديم الخدمات المصرفية.

- ٢- يعتبر مجال البنوك التجارية بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة نظراً لكونها مؤسسات هادفة للربح مما يوفر عنصر المنافسة للحفاظ على حصتها السوقية الحالية والعمل على زيادتها بصفة مستمرة بالاهتمام بإبداع الموظفين ومساهماتهم في المناخ الابتكاري المستمر.
- ٣- كما أنها من أهم المؤسسات التي يجب أن يتوافر لديها مقومات نظم العمل عالية الأداء حتى تتمكن الإدارة من خلق بيئة تنظيمية متميزة تنعكس بالإيجاب على الأداء الإبداعي لها والخدمات المقدمة الى قطاع عريض من المجتمع.

خامساً: الدراسات السابقة وبناء فروض البحث

توجد العديد من البحوث والدراسات التي اهتمت بنظم العمل عالية الأداء، الارتباط بالعمل، وابداع الموظفين والعلاقة بينهم، وقبل التطرق الى العلاقة بين متغيرات الدراسة سوف يشير الباحث الى نظريتين كانت لهم أهمية كبيرة في تفسير العلاقات بين نظم العمل عالية الاداء وابداع الموظفين وأيضاً ارتباطهم بالعمل، وهما نظرية الابداع Theory of Creativity))، ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)) وتبدو النظرية المكونة للإبداع بأنها نموذج شامل يجمع بين المكونات الاجتماعية والنفسية اللازمة للفرد لإنتاج عمل إبداعي. تقدم النظرية مفهوم الابداع على أنه إنتاج أفكار أو نتائج جديدة ومناسبة لهدف ما. كما أشارت النظرية إلى أربع مكونات ضرورية لأي استجابة إبداعية: ثلاث مكونات داخل الفرد - المهارات ذات الصلة بالمجال، والعمليات ذات الصلة بالإبداع، ودافع المهمة الجوهرية - ومكون واحد خارج الفرد - البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الفرد ((Amabile,2005)).

أما نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory (SET) تبين الأساس النظري لسلوك ارتباط العاملين بالمنظمة حيث تم استخدامها على نطاق واسع في الابحاث الحديثة (Andrew & Sofian,2012). وطبقاً لتلك النظرية عندما يجد العاملون بالمنظمة تقديراً لهم بإعطائهم التدريب الكافي وتمكينهم من فرص المشاركة فإن ذلك ينعكس على المنظمة ايجابياً بزيادة ارتباطهم بالعمل (Saks,2006). علاوة على ذلك يعتبر الموظفون المرتبطون بوظيفتهم مصدر مؤثر من مصادر ابداع تلك المنظمة على نقض الموظفين غير المرتبطين بالعمل والذين هم بدورهم قد يؤديون الي زيادة تكلفة المنظمة بأدائهم الضعيف وكثرة تعييبهم وزيادة معدل الدوران (Karatepe,2012)

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء:

استهدفت دراسة فراج (2022) التعرف على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف، بالإضافة الى فحص تأثير التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري في العلاقة بينهم، وقد توصلت الباحثة الى وجود دور وسيط للتبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورفاهية الموظف.

بينما هدفت دراسة عابد (2021) إلى استكشاف تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية. مما يدعم بضرورة العناية والاهتمام بدعم نظم العمل عالية الأداء لتحسين البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

في حين أوضحت دراسة متولي وحسن (2021) أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال ومستوى تطبيق تلك النظم ممثلة في وضوح الوصف الوظيفي والتوظيف الانتقائي ومشاركة المعلومات وتقييم الأداء والأمان الوظيفي وكذلك التدريب والتنمية وقد اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصف التحليلي والمنهج الاستقرائي، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر في تحقيق ريادة الأعمال في وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا بدرجة قوة تأثيرية قدرها 7.25%.

بينما هدفت دراسة (Hafeez,2020) الى ابراز العلاقة بين تطبيق البنوك لآليات تعتمد على الدفع المستمر نحو تعزيز استخدام نظم العمل عالية الأداء وتحقيق ريادة في الأعمال وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء على الاستقلالية والابداعية وتقبل المخاطر والاستباقية والمنافسة الهجومية وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تم التأكد من كونها تحقق أداء مرتفع العمل عالية الأداء، والتي ترجع الى (التوظيف الانتقائي، التدريب والتنمية، مشاركة المعلومات، الأمان الوظيفي، وضوح الوصف الوظيفي، تقييم الأداء)، وخلصت الدراسة الى أن هناك علاقة تأثير لنظم العمل عالية الأداء (التدريب والتنمية، مشاركة المعلومات، وضوح الوصف الوظيفي، تقييم الأداء) على ريادة الأعمال بنسبة قدرة تأثيرية 4.52% وعدم وجود تأثير معنوي لباقي المتغيرات.

سعت دراسة مرزوق & البردان (2018) الى استكشاف دور نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين) في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري، وأظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء علي مرونة الموارد البشرية، كما توصلت الي وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء علي سلوكيات العمل الابتكاري، ووجود تأثير ايجابي معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية علي سلوكيات العمل الابتكاري، وأخيراً أن مرونة الموارد البشرية توسطت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري.

وتوصلت دراسة المنسي (2018) الي وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة لفرص مشاركة الموظفين) والتمكين النفسي، ووجود اختلافات جوهرية بين الموظفين محل الدراسة نحو نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي وفقاً لطبيعة النشاط وذلك من خلال عينة قوامها 356 مفردة من الموظفين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

وأشارت نتائج دراسة (Huang et al.,2018) الى أن وجود علاقة ايجابية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) والرضا الوظيفي للموظفين في قطاعات مختلفة من ضمنها (قطاع التصنيع، وقطاع الفنادق، وقطاع الصحة، وقطاع البنوك) بالصين الأمر الذي يساعد على تحسين ارتباطهم بوظائفهم، كما توصلت دراسة (Ananthram et al.,2018) الى وجود علاقة ايجابية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وبعض النواتج الوظيفية للموظفين في مراكز خدمة العملاء بالهند.

وكشفت دراسة (Agarwal & Ferndale,2017) علي أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات الموجهة لتعزيز المهارات ، الممارسات الموجهة لتعزيز الدوافع، الممارسات الموجهة لتعزيز التمكين) يؤثر ايجابياً وبشكل مباشر في تحسين قدرة العاملين بشركات تصنيع الأدوية في دولة الهند علي تطبيق الأفكار الابتكارية وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من رأس المال النفسي والأمان النفسي، وهو ما اتفق مع دراسة (Rasheed et al.,2017) علي أن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء تؤثر ايجابياً ومعنوياً علي تحسين الابتكار التنظيمي وذلك من خلال الدور الوسيط لصوت الموظفين بالتطبيق علي المنظمات الصغيرة والمتوسطة بدولة باكستان.

وتناولت دراسة منطاش & مناع (2017) اختبار أثر نظم وممارسات العمل عالية الأداء (ممارسات تعزز المهارات، ممارسات تعزز الدوافع، ممارسات تعزز التمكين) ورأس المال المعرفي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على سلوك مشاركة المعرفة بين الموظفين في البنوك التجارية المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود علاقة خطية معنوية بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء وبين سلوك مشاركة المعرفة، كذلك تم التوصل الي معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال المعرفي ومشاركة المعرفة، بالإضافة الي أثر رأس المال المعرفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة.

كما عنت دراسة (Fabi et al.,2015) بدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (ممارسات معززة للمهارات، ممارسات معززة للدوافع ، مهارات معززة للتمكين) ونية ترك العمل بالمنظمات الكندية ، وأن نظم العمل عالية الأداء يمكن أن تحسن من مستوى الرضا الوظيفي ، مما يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي ، والذي يؤدي الى تقليل نية ترك العمل لدى الموظفين ، وفي نفس السياق، أشارت دراسة (Wongleedee,2020) الي أن نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات ،ممارسات معززة للدوافع ، مهارات المعززة لفرص المشاركة) يمكن أن تؤثر ايجابياً على أداء الموارد البشرية من خلال العمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بقطاع الصيدلة بتايلاند.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالارتباط بالعمل

استهدفت دراسة سبع (2021) تأثير أبعاد القيادة الروحية والتي انقسمت الى ثلاث أبعاد هي (الايمان/الأمل، حب الايثار، الرؤية) على الارتباط بالعمل والذي انقسم بدوره الى ثلاث أبعاد رئيسية وهي (الحماس، التفاني، الاستيعاب) بالتطبيق على الموظفين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر، وخلصت النتائج الي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد الارتباط بالعمل، وكان هناك تأثير معنوي لأبعاد حب الإيثار، الايمان/الأمل، والرؤية على الحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل.

بينما اختبرت دراسة عبدالوهاب و نجم (2021) تأثير أبعاد الروحانية في مكان العمل على أبعاد الارتباط بالعمل وذلك بالتطبيق على الموظفين بشركات قطاع الأعمال في محافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الروحانية في مكان العمل (العمل الهادف، الاحساس بالانتماء للمجتمع ، التوافق مع القيم التنظيمية) وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس، التفاني، الانغماس)، كما توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي

إيجابي لأبعاد الروحانية في مكان العمل (العمل الهادف، الاحساس بالانتماء للمجتمع، التوافق مع القيم التنظيمية) على الحماس. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الروحانية في مكان العمل (العمل الهادف، الاحساس بالانتماء للمجتمع، التوافق مع القيم التنظيمية) على التفاني وكذلك الانغماس.

وعمدت دراسة فائق (2020) إلى تحليل دور راس المال النفسي الايجابي في تعزيز الأداء من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط (الحيوية، الحماس، الاخلاص، التفاني، الانغماس، الاستغراق) في الفنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانبة بالعراق، وقد توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي لرأس المال النفسي الايجابي في الأداء من خلال وجود الارتباط بالعمل كمتغير وسيط.

وللتعرف على أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل (الحيوية، التفاني، الانهماك) قدمت دراسة (العشري، 2020) تطبيقاً ميدانياً على الموظفين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، وتوصلت الي أن هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الارتباط الوظيفي بأبعاده في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة.

في حين سعت دراسة هانسا (2018) الي قياس ارتباط الموظفين (التغير في الاشراف المباشر، التغير في فرق العمل، التغير في جودة بيئة العمل، التغير في الاتصال، التغير في تكافؤ الفرص، التغير في التقدير والمكافآت) وأثره في تحسين أداء الشركات العاملة في منطقة العقبة في الأردن من مديري الادارات ورؤساء الأقسام بالشركات محل الدراسة، وتوصلت النتائج الي وجود تأثير لارتباط الموظفين (جودة بيئة العمل، الاتصال، تكافؤ الفرص، التقدير والمكافآت) في تحسين أداء الشركات محل الدراسة، وأيضاً عدم وجود أثر لارتباط الموظفين (الاشراف المباشر ، فرق العمل) في تحسين أداء الشركات محل الدراسة.

وفي محاولة للتعرف على أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية والحماس، التفاني، الاستغراق في العمل) اختبرت دراسة (العولقي & النظاري، 2018) عينة من موظفي المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها باليمن، وتوصلت النتائج الي وجود علاقة معنوية بين تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتعزيز ارتباط الموظفين بوظائفهم.

بينما درست النجار (2017) علاقة الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والارتباط الوظيفي (الحماس، التفاني، الانهماك)، وذلك بالتطبيق على الموظفين الاداريين بالمستشفيات الجامعية بجامعة المنصورة، وتوصلت النتائج الي وجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي، وعدم وجود فروق معنوية في مستوي الارتباط الوظيفي للموظفين محل الدراسة وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية، ووجود فروق معنوية فقط وفقاً للعمر.

واستهدفت شعراوي (2017) الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك) في البنوك المتخصصة العامة في السوق المصرفي المصري. وتم التوصل الي وجود علاقة ايجابية

متوسطة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، ووجود علاقة سلبية أقل من المتوسطة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة سلبية أقل من المتوسطة ذات دلالة احصائية بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي، ووجود أثر لإدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي.

واهتمت دراسة دهليز & حمد، (2017) بالتعرف على أثر كلا من الارتباط الوظيفي (الحيوية، التفاني، الاستغراق) والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وأن درجة الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي مرتفعة، في حين جاء الدعم التنظيمي بدرجة متوسطة.

كما بينت دراسة (Shahpouri et al.,2015) أثر الارتباط الوظيفي في العلاقة بين موارد الوظيفة الشخصية والوظيفية، وبين نية ترك العمل، وتوصلت النتائج الي أن توافر الموارد الشخصية والوظيفية يؤثر بشكل ايجابي ومعنوي في الارتباط الوظيفي وسلبيا في نية ترك العمل، وأيضاً وجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط أدى الي زيادة قوة العلاقة بين موارد الوظيفة ونية ترك العمل.

بينما استهدفت دراسة (Breevaart et al.,2015) التعرف على مصطلح العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين والارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي ، بواسطة بعض الأبعاد المرتبطة بالوظيفة مثل (الاستقلالية، فرص النمو، الدعم الاجتماعي) وتأثير على ارتباط الموظف بالعمل ، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على ضباط الشرطة الهولندية، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة عالية بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين فرص النمو والدعم الاجتماعي وبين العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين وفي المقابل هناك علاقة عكسية بين العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين والاستقلالية.

قامت دراسة (Murray et al.,2015) بالتعرف على مصطلحات التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان الغرض الأساسي لها الوصول الي الرضا الوظيفي عن طريق التماثل التنظيمي، وتم اختيار نموذج للارتباط الوظيفي وتحديد الأبعاد لهذا المتغير والمكون من (الحيوية، التفاني في العمل، والاستغراق/الانغماس)، وتتوسط هذه الأبعاد بين التماثل التنظيمي والرضا الوظيفي، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي يعزى للتماثل التنظيمي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بإبداع الموظفين

قامت دراسة عباس (2021) على اختبار أثر ممارسات القيادة الريادية (صياغة التحدي، استيعاب عدم التأكد، تحديد واستغلال الفرص، التوجه نحو التعلم، بناء الالتزام، التعهد، وتحديد الحدود) على الأداء الإبداعي للموظفين، والوقوف على الدور الوسيط التفسيري للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية في العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين في قطاع البنوك التجارية. وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات

البحث من موظفي البنوك التجارية المصرية العامة والأجنبية. وخلصت النتائج الى أن قادة البنوك التجارية في مصر لديهم تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لممارسات القيادة الريادية على ابداع الموظفين.

بينما هدفت دراسة بقادير (2021) الى الكشف عن مستوى الإبداع الاداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية، وكذا الكشف عن الفروق في مستوى الإبداع الإداري باختلاف الجنس والسن والمؤهل العلمي، ولتحقيق الدراسة تم التطبيق استبيان لقياس مستوى الإبداع الإداري على جامعة غرداية ومن أهم النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية متوسط، كما لا توجد فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن والمؤهل العلمي.

كما كشفت دراسة (Mehmood et al.2021) تأثير القيادة الريادية على إبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة والدور المعدل التأثيري للتوجه بالتعلم في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على إبداع الموظفين في شركات القطاع الصناعي بباكستان، كما دعمت النتائج الدور الوسيط التفسيري لمشاركة المعرفة وكذا الدور المعدل للتوجه بهدف التعلم على العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين في الشركات الصناعية الباكستانية.

قامت دراسة العبيدي (2020) على معرفة أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، وقد أجريت الدراسة على الموظفين الاداريين بالمستشفى وتم استخدام استبيان لجمع الآراء. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى قيد الدراسة كان بدرجة منخفضة، ومستوى ممارسة الموظفين للإبداع الإداري كان بدرجة منخفضة، ووجود ارتباط وتأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والابداع الإداري لدى الموظفين.

ومن أهم الدراسات صلة بالموضوع، ما هدفت اليه دراسة (Cai et al.,2019) من اختبار تأثير القيادة الريادية على كل من ابداع الموظفين الأفراد وفرق العمل في الشركات الصينية، فضلا عن فحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية وكفاءة الفريق الإبداعية عبر المستويات الادارية على العلاقة بين القيادة الريادية وإبداع الموظفين. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية ايجابية للقيادة الريادية بإبداع الموظفين وفرق العمل، كما أثبتت النتائج ودعمت الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية والكفاءة الإبداعية للفريق في علاقات البحث.

كما سعت دراسة الفريحات (2018) الى قياس أثر القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين بشركة زين للاتصالات في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان من الموظفين في الادارات العليا والوسطى والدنيا. ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، الشفافية) على الإبداع لدى الموظفين بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة) في شركة زين للاتصالات في الأردن.

أما دراسة مطر (2018) حاولت التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط لعملية التدريب والاساليب المستخدمة في التدريب، متابعة وتقييم العملية التدريبية، كفاءة وخبرة المدربين، دعم الإدارة العليا للتدريب) والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين (الإصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطر).

في حين تعرفت دراسة أبو هاشم (2018) على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بوزارة الأوقاف في فلسطين، وتوصلت الدراسة الى أن توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في القرارات، والسلوك القيادي والإشرافي، الاستقرار الوظيفي، الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، نظم الأجور) وبين الإبداع الإداري لدى العاملين.

بينما استهدفت دراسة السلنتي (2015) اختبار أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، أيضا تحديد تأثير إبداع الموظف على البراعة التنظيمية، وتأثير البراعة التنظيمية على إبداع الموظف، من خلال العاملين بالمراكز الصحية المتخصصة بمدينة دمياط. وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وإبداع الموظف، وأيضا وجود تأثير إيجابي بين جودة العلاقة التبادلية والبراعة التنظيمية، فضلا عن وجود تأثير معنوي بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية.

وأشارت دراسة (Hahn et al.2013) إلى أثر هيكل شبكة الأعمال، ثقافة التعلم التنظيمي، وإبداع الموظف في شركات الأنظمة المتكاملة في ضوء توسيط كل من الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال تجميع بيانات من الشركات في كوريا الجنوبية، ووجد أن هناك أثر لثقافة التعلم التنظيمي على كل من الاستغلال والاستكشاف، وكذلك على الإبداع الفردي وأن تحسين الإبداع الفردي للمرؤوس يؤثر على كيفية قيام الموظفين بإجراء الاستكشاف الفعال الاضافة الى أن الاستغلال والاستكشاف لهما تأثير إيجابي على إبداع الفرد داخل المنظمة.

بينما استعرضت دراسة (Luo et al.2013) اختبار العلاقة بين عملية الإبداع، استخدام البراعة، وأداء المجموعة، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (55) مجموعة عمل، ووجد أن استخدام الاستغلال له تأثير سلبي على استخدام البراعة، بينما اتضح أن استخدام الاستكشاف له تأثير إيجابي على البراعة، كما أن توسيط استخدام البراعة له تأثير إيجابي على أداء المجموعة.

كما فحصت دراسة (Cheung & Wong,2011) الدور الوسيط لمهمة القادة ودعم العلاقات في العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الإبداع لدى المرؤوسين، وكانت العينة عشوائية مكونة من (182) مشرفا ومرؤوسا يعملون في المطاعم، الفنادق، متاجر التجزئة، البنوك، ووكالات السفر السياحية في هونج كونج، وخلصت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية، وإبداع المرؤوسين وهذه العلاقة عادة ما تكون قوية عندما تكون هناك درجة عالية من مهمة القادة ودعم العلاقات.

كما أن هناك العديد من الأبحاث التي جمعت بين متغيرات البحث وأظهرت العلاقة فيما بينهم ويمكن استعراضها كالتالي:

العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين:

تتم الإشارة إلى إبداع الموظفين بأنه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء وزيادة الميزة التنافسية للمنظمة خاصة في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وأن نظم العمل عالية الأداء تلعب دوراً هاماً في تشكيل الإبداع لدى العاملين حيث ركزت دراسة (Leva, 2014) على تحديد العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين وتوصل إلى أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمناخ الإبداع وأن الديناميكية البيئية هي شرط للإبداع. وفي نفس السياق اختبرت دراسة (Miao & Cao, 2019) ما إذا كان نظم العمل عالية الأداء تحفز إبداع الموظفين من خلال الدور المعدل للقيادة التحويلية، وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بشكل إيجابي بإبداع الموظف كما أنها تؤثر بشكل إيجابي أيضاً على الأداء.

وبناء على ذلك فإن أحد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة هو استكشاف الربط بين أنظمة العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين، الأمر الذي يمكن الباحث من صياغة الفرض الأول كما يلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين.

العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط بالعمل:

تتوافر نظم العمل عالية الأداء من خلال الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة للدوافع والممارسات المعززة للتمكين وهذه الممارسات بالتبعية تؤدي إلى زيادة ارتباط الموظفين بمنظمتهم، واتضح ذلك جلياً من خلال دراسة (Huang et al., 2018) التي استهدفت فحص تأثير نظم العمل عالية الأداء على ارتباط الموظفين في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم العمل عالية الأداء ارتبطت بشكل إيجابي بالحالة المزاجية الجيدة للموظفين والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي والحالة المزاجية الجيدة يؤديان إلى زيادة الارتباط بالعمل لدى الموظفين.

ويمكن صياغة الفرض الثاني كما يلي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على الارتباط بالعمل.

العلاقة بين الارتباط بالعمل وإبداع الموظفين

يعد الارتباط بالعمل هو بداية ممارسة الموظفين للسلوكيات الإيجابية التي من شأنها رفعة المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي فإن الإبداع لدى الموظفين مقترن بوجود ارتباط لديهم حيث أن شعور الموظفين بالحماس والرغبة في العمل والاستغراق به يؤدي ذلك إلى تحفيز السلوك الإبداعي لديهم، وفي هذا السياق جاءت دراسة (Tian, et al. 2021) التي كان هدفها اختبار كيفية ارتباط سلوكيات صياغة الوظائف بالأداء الإبداعي للعامل من خلال الارتباط بالعمل، وأوضحت النتائج أن سلوكيات صياغة الوظائف ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي من خلال زيادة الارتباط بالعمل لدى الموظفين وأن الموظفين المبدعين هم الأصول الثمينة للمؤسسات.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للارتباط بالعمل على إبداع الموظفين.

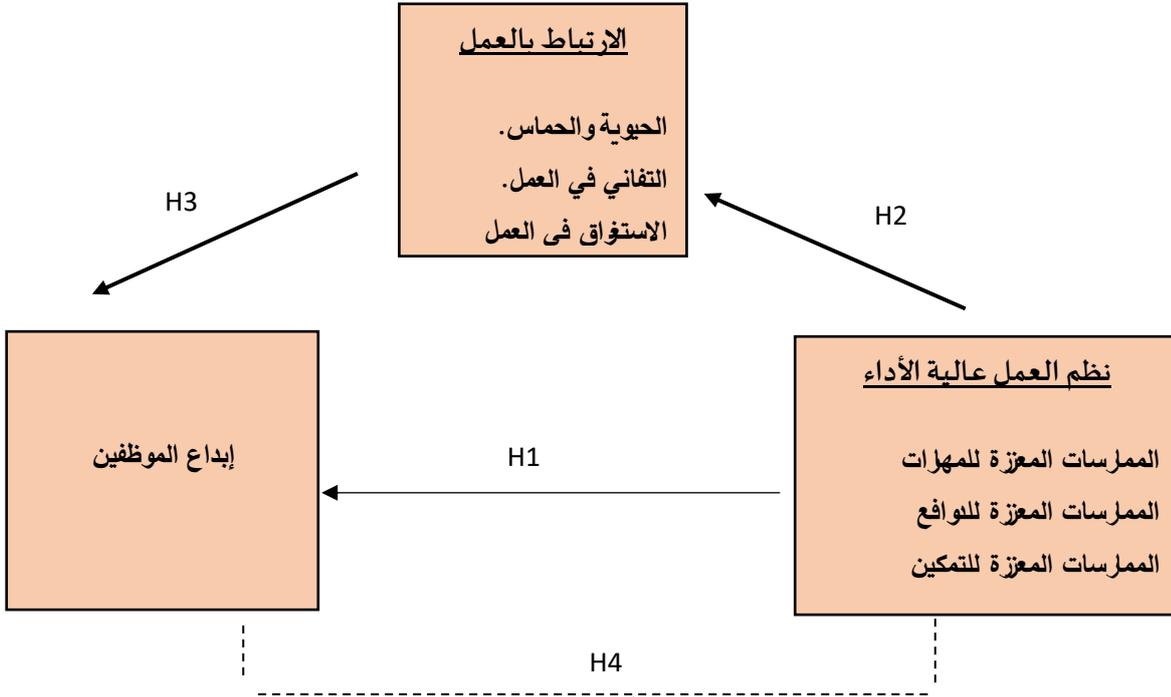
وبناء على العلاقات المباشرة بين المتغيرات السابق ذكرها يمكن صياغة الفرض الرابع كما يلي:

الفرض الرابع: الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين.

وقد تبين من الدراسات السابقة في حدود علم الباحث عدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين عند توسيط الارتباط بالعمل. ويحتمل وجود علاقة جزئية بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع العاملين في ظل وجود الارتباط بالعمل كمتغير وسيط حيث كشفت الدراسات السابقة وجود علاقة بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية والعلاقة فيما بينهم، أمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية والتي تمثلت في قلة الدراسات التي قامت بدراسة العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية، مما دفع الباحث القيام بالدراسة الحالية إسهاماً نحو زيادة تلك الدراسات لمعالجة تلك الفجوة.

ويوضح الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وقد أمكن صياغة نموذج الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (١)

" نموذج مقترح لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة "

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

خامسا: حدود البحث

١- الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة بالتطبيق على فروع البنوك التجارية في محافظة دمياط

٢- تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية استغرقت شهرين بدءا من منتصف شهر فبراير 2024 م إلى منتصف شهر أبريل 2024 م

سادسا: أسلوب الدراسة

تناول الباحث منهج الدراسة والبيانات المطلوبة ومصادرها كذلك متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وأيضا مجتمع وعينة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١) منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، وكذلك لتحقيق أهداف الدراسة بما فيها من وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في نظم العمل عالية الأداء، الارتباط الوظيفي، إبداع الموظفين وذلك من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة وبين الأبعاد المكونة للمتغيرات.

٢) أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهما:

أ- البيانات الثانوية:

قام الباحث بالاطلاع على هذه البيانات من خلال المقالات المختلفة، المواقع الالكترونية للبنوك التجارية، الكتب من الانترنت، وكذلك الأبحاث والتقارير التي تنشر موضوعات ذات علاقة بكل من نظم العمل عالية الأداء، الارتباط الوظيفي، إبداع الموظفين وكذلك الاحصائيات المتعلقة بالعاملين في فروع البنوك التجارية بمحافظة دمياط، بما يمكن الباحث عمل إطار نظري يساعده في تحقيق أهداف الدراسة.

ب- البيانات الأولية:

جمع الباحث تلك البيانات من خلال الدراسة الميدانية، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة والتي تم توفيرها من خلال قائمة استقصاء تم إعدادها لهذا الغرض.

٣) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

استهدفت الدراسة كشف أثر الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل) وإبداع الموظفين (المتغير التابع) ويمكن توضيح طرق قياس متغيرات الدراسة كالتالي:

أ) المتغير المستقل: نظم العمل عالية الأداء High Performance Work System

وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة للتمكين، وذلك وفقاً لمقياس (Gardner et al., 2001) وطوره (Lepak et al., 2006) وأيضاً قام كل من (Appelbaum et al., 2006) و (Lepak et al., 2000) باستخدام نفس المقياس، وترجمه الي اللغة العربية (منطاش و مناع، 2017) وأثبتنا تمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات تجاوزت 90% كما تخطى معامل الثبات ألفا كرونباخ 70.0 لأبعاد المقياس الثلاثة ويتضمن المقياس 18 عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

ب) المتغير الوسيط: الارتباط بالعمل Work Engagement

تم قياس متغير الارتباط بالعمل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الحيوية والحماس، والتفاني في العمل، والاستغراق في العمل، وذلك وفقاً لمقياس (Schaufeli et al., 2002) نظراً لأنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويعتبر من المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة ويتضمن هذا المقياس 15 عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

ج) المتغير التابع: ابداع الموظفين Employees' Creativity

استخدم الباحث مقياس (Zhou & George, 2001) لقياس هذا المتغير ويعتبر من المقاييس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي ثبت صدقها وثباتها يتضمن هذا المقياس 13 عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

ب – مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة، وقد تناولت الدراسة مجموعة من البنوك التجارية في محافظة دمياط، حيث يبلغ عدد فروع البنوك التجارية بمحافظة دمياط 18 بنك، ويبلغ إجمالي عدد العاملين بهذه الفروع عدد 687 موظف وفقاً لما هو معلن من الموقع الإلكتروني لكل بنك من تلك البنوك للعام المالي المنتهي لعام 2023.

٢. عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة العشوائية المنتظمة من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط، نظراً لأنها تتسم بالبساطة في اختيار مفرداتها، كما أنها تضمن أدنى درجة من التحيز، ودرجة عالية من التعميم وكذلك يتم استخدامها في حالة وجود أو عدم وجود إطار لمجتمع البحث، ولغرض تحديد حجم العينة النهائية المناسبة لتمثيل المجتمع استخدم الباحث معادلة ستيفن ثامبسون على النحو التالي:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\frac{d^2}{z^2} + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95.0) وتساوى (96.1).

d: نسبة الخطأ وتساوى (05.0).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوى (50.0).

وبالتالي:

$$n = \frac{687(0.5)(1-0.5)}{(687-1)\frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5)(1-0.5)} = 247$$

وبحساب حجم العينة وفقاً لهذه المعادلة وبمعلومية حجم المجتمع، فإن حجم العينة = 247 مفردة. وقام الباحث بإرسال (295) استمارة استقصاء تحسباً لضياع بعض القوائم أو عدم استيفائها بشكل صحيح. وبلغت الاستمارات الصحيحة (268) مفردة بنسبة استجابة 85.90%. ويوضح الجدول رقم (1) بيان بعدد العاملين وحجم العينة ونسبة الاستجابة في البنوك التجارية موضع التطبيق كما يلي:

جدول رقم (١): بيان بعدد العاملين وحجم العينة ونسبة الاستجابة في البنوك التجارية
موضع التطبيق

م	اسم البنك	عدد الفروع	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة	الاستبيانات المرسله	الردود السليمة	نسبة الاستجابة
1	بنك الاسكان والتعمير	1	22	3.20%	8	9	9	100.00%
2	المصرف المتحد	1	18	2.62%	6	8	7	87.50%
3	بنك CIB	1	25	3.64%	9	11	10	90.91%
4	بنك مصر	6	140	20.38%	50	60	55	91.67%
5	البنك الأهلي المصري	7	150	21.83%	54	63	59	93.65%
6	بنك الاسكندرية	4	92	13.39%	33	40	36	90.00%
7	البنك العربي الأفريقي	1	16	2.33%	6	7	6	85.71%
8	كريدي اجرىكول	1	18	2.62%	6	8	7	87.50%
9	البنك المصري الخليجي	1	16	2.33%	6	7	6	85.71%
10	بنك قطر الوطني	1	19	2.77%	7	8	7	87.50%
11	بنك ناصر الاجتماعي	1	16	2.33%	6	7	6	85.71%
12	بنك أبو ظبي	1	21	3.06%	8	9	8	88.89%
13	بنك فيصل الاسلامي	1	20	2.91%	7	9	8	88.89%
14	بنك Saib	1	21	3.06%	8	9	8	88.89%
15	البنك المصري لتنمية الصادرات	1	19	2.77%	7	8	7	87.50%
16	بنك القاهرة	1	18	2.62%	6	8	7	87.50%
17	بنك التنمية والائتمان الزراعي	2	38	5.53%	14	16	15	93.75%
18	وفا بنك التجاري	1	18	2.62%	6	8	7	87.50%
	الإجمالي	33	687	100.00%	247	295	268	90.85%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل المجتمع

سابعا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.

- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.
 - قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square (Average Variance Extracted AVE & Root of AVE
- ويوضح الجدول التالي رقم (2) نتائج التحليل الاحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات الدراسة للنموذج أحادي المستوى:

جدول رقم (٢): نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبرة	معامل التحميل
نظم العمل عالية الأداء		
Cronbach Alpha = 0.907 & CR = 0.863 & AVE = 0.783		ممارسات معززة للمهارات
1	يخضع جميع المتقدمين لشغل وظيفة ما في البنك الي أسئلة واختبارات موحدة وذلك قبل التعيين	0.791
2	يتم اختيار الموظفين وفقا لمواصفات ومعايير معلنة وواضحة لشغل الوظائف الشاغرة	0.935
3	يحصل كل موظف بالبنك على برنامج تدريب مناسب لعمله بشكل دوري حسب خطة تدريبية واضحة	0.938
4	البرامج التدريبية التي يقدمها البنك للعاملين تركز على أداء ووظائفهم بشكل أفضل	0.717
5	يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجاتهم من التدريب والتطوير.	0.652
6	يوجد في البنك نظم واضحة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي	0.665
Cronbach Alpha = 0.893 & CR = 0.836 & AVE = 0.764		ممارسات معززة للدوافع

تابع جدول رقم (٢): نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبرة	معامل التحميل
7	يعتبر تقييم أداء كل موظف بالبنك عادل ويعكس ادائه الفعلي	0.870
8	تتناسب المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في البنك مع متطلبات وأعباء العمل الذي يقوم به.	0.818
9	المكافأة التي يحصل عليها كل موظف تعتمد على تميز أدائه.	0.821
10	يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة.	0.721
11	يحصل جميع الموظفين في البنك على مكافأة مقابل انتاجيتهم وأدائهم الجماعي.	0.722
12	تعتبر فرصة الترقية في البنك جيدة ومتاحة للجميع وتتم وفق معايير موضوعية	0.634
Cronbach Alpha = 0.882 & CR = 0.812 & AVE = 0.748		ممارسات معززة للتمكين
13	أشارك رسمياً في مجموعات مثل مجموعات تحسين الجودة وحل المشكلات والمناقشات والحوارات التي تعني بتقديم اقتراحات تطويرية في البنك.	0.725
14	يوجد وصف وظيفي حديث للوظيفة التي أعمل بها	0.807
15	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات الهامة	0.755
16	تتوفر لدي سلطة صنع القرارات في نطاق وظيفتي	0.684
17	يتيح البنك معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازه	0.801
18	يتيح البنك معلومات كافية عن أهدافه وخطته المستقبلية	0.717
الارتباط بالعمل		
Cronbach Alpha = 0.871 & CR = 0.800 & AVE = 0.760		الحماس
19	عندما أستيقظ في الصباح أشعر برغبة في الذهاب إلى العمل.	0.750
20	أشعر أن لدي طاقة كبيرة في العمل.	0.774

تابع جدول رقم (٢): نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل التحميل	العبارة	م
0.804	انا دائما مثابر في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد	21
0.666	أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.	22
0.806	يمكنني مواصلة العمل لفترات طويلة جدا إن دعت الحاجة الي ذلك	23
Cronbach Alpha = 0.911 & CR = 0.875 & AVE = 0.821		التفاني في العمل
0.793	تساعدني وظيفتي في إبراز كل طاقتي	24
0.814	تمثل وظيفتي مصدر تحفيزي وإلهامي	25
0.857	أتحمس دائما للقيام بوظيفتي لأنها تشبع رغباتي	26
0.771	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به	27
0.870	أرى أن عملي ملئ بالمعاني والأهداف	28
Cronbach Alpha = 0.803 & CR = 0.641 & AVE = 0.659		الاستغراق في العمل
0.615	عندما أقوم بعملتي أنسى كل شيء من حولي	29
0.709	يمر الوقت سريعا عندما أقوم بعملتي	30
0.834	أركز في القيام بعملتي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى	31
0.619	أشعر بالاستغراق الشديد في عملي	32
0.516	من الصعب فصل نفسي عن وظيفتي	33

تابع جدول رقم (٢): نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	معامل التحميل
إبداع الموظفين		
Cronbach Alpha = 0.923 & CR = 0.853 & AVE = 0.685		إبداع العاملين
34	أقترح أساليب وطرق جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية	0.752
35	اتبني أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء.	0.688
36	أقوم على استحضار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه عملي	0.750
37	غالبا يكون لي منهج أو طريقة جديدة في التعامل مع المشكلات.	0.730
38	أقترح طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية في العمل	0.594
39	أبحث عن تقنيات أو أساليب أو أفكار جديدة لتقديم الخدمة أو طريقة العمل	0.834
40	اقترح طرق جديدة لزيادة جودة منتجات وخدمات المنظمة	0.703
41	أحاول باستمرار أكون مصدر جيد للأفكار الإبداعية	0.760
42	لا أخشى المجازفة وأتحمل المخاطر	0.702
43	أروج أفكار ابداعية للآخرين وأدافع عنها	0.835
44	أظهر الإبداع في عملي عندما تتاح الفرصة لذلك	0.551
45	أطور الخطط المناسبة والجدول الزمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة	0.533
46	غالبا يكون لدي أفكار جديدة وابتكارية	0.475

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحث من النتائج المعروضة بالجدول السابق مجموعة الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair et al (2020) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية وتقترب من أو أكبر من 5.0، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) ومعامل الثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 5.0، ومن ثم

قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن 5.0 حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 5.0.

أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث يرى Hair et al. (2010) أن قيم ألفا المقبولة لا بد وأن تتراوح بين 6.0 إلى 7.0 في حين أن القيم أكبر من 7.0 تشير إلى درجة أعلى من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وفيما يتعلق بنتائج الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج والمبينة بالجدول السابق فيلاحظ الباحث ما يلي:

١- معامل الثبات المركب (Composite Reliability CR):

يستخدم معامل الثبات المركب في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن 0.6 ليتم الحكم على المقياس أن لديه ثبات مركب قوي (Hair, et al.2014) واتضح من النتائج ارتفاع معدلات الثبات المركب، فدرجة الثبات المركب لبعده الممارسات المعززة للمهارات تبلغ 0.863، ولبعد الممارسات المعززة للدوافع 0.863، ولبعد الممارسات المعززة للتمكين 0.812 وهو ما يشير إلى ارتفاع الثبات المركب لأبعاد نظم العمل عالية الأداء. كما أظهرت النتائج أن الثبات المركب لبعده الحيوية والحماس يبلغ 0.800، ولبعد التفاني في العمل 0.875 ولبعد الاستغراق في العمل 0.641 وهو ما يشير إلى ارتفاع الثبات المركب لأبعاد الارتباط بالعمل. وأخيراً فيما يتعلق بالثبات المركب لإبداع الموظفين فيبلغ 0.853 وهو مرتفع أيضاً.

١- متوسط نسبة التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE)

يقيس مستوى التباين المستخرج بين المتغيرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلى أخطاء القياس والذي يجب ألا يقل عن 0.5، مما يشير إلى أن المتغير قادر على تفسير أكثر من نصف التباين المتعلق بمؤشراته، وبالتالي يشير إلى صدق تقاربي كاف (Hair et al.2014) وقد بلغت قيمة AVE لبعده الممارسات المعززة للمهارات تبلغ 0.783، ولبعد الممارسات المعززة للدوافع 0.764، ولبعد الممارسات المعززة للتمكين 0.748 وهو ما يشير إلى وجود صدق تقاربي لمقاييس نظم العمل عالية الأداء. كما أظهرت النتائج أن قيمة AVE لبعده الحيوية والحماس يبلغ 0.760، ولبعد التفاني في العمل 0.821 ولبعد الاستغراق في العمل 0.659 وهو ما يشير إلى وجود صدق تقاربي لمقاييس الارتباط بالعمل. وأخيراً فيما يتعلق بقيمة AVE لإبداع الموظفين فتبلغ 0.685 وهو مرتفع أيضاً، مما يشير إلى وجود صدق تقاربي لمقاييسه.

٢- قياس الصدق التمييزي:

يشير الصدق التمييزي إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات أو بعبارة أخرى يقيس كل متغير - دون غيره - ما يجب أن يقيسه (Hair, et al.2014). واعتمدت الدراسة على ثلاثة معايير لقياس الصدق التمييزي وهي الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (معيار التداخل بين المتغيرات)، والتحميل التقاطعي، ومعيار (Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT)، وذلك كما يلي:

- الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (معيار التداخل بين المتغيرات Criterion (Larcker-Fornell):

وبناء على النتائج السابقة تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (3) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Hair, et al, 2010). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقاييس المستخدم في الدراسة.

جدول رقم (٣): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

إبداع الموظفين	الاستغراق في العمل	التفاني في العمل	الحيوية والحماس	ممارسات معززة للتمكين	ممارسات معززة للدوافع	ممارسات معززة للمهارات	المتغيرات
						0.885	ممارسات معززة للمهارات
					0.874	0.515	ممارسات معززة للدوافع
				0.865	0.533	0.534	ممارسات معززة للتمكين
			0.872	0.599	0.695	0.579	الحيوية والحماس
		0.906	0.519	0.580	0.701	0.558	التفاني في العمل
	0.812	0.603	0.563	0.660	0.596	0.616	الاستغراق في العمل
0.828	0.584	0.695	0.533	0.556	0.711	0.703	إبداع الموظفين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية

- التحميل التقاطعي Cross Loading:

يظهر الجدول رقم (4) نتائج تحليل التحميل التقاطعي. فالتحميل التقاطعي يوضح مدى انتماء العبارات المستخدمة في قياس كل متغير إلى هذا المتغير دون غيره من المتغيرات (Hair et al, 2014). كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (٤): نتائج التحميل التقاطعي

إبداع الموظفين	الاستغراق في العمل	التفاني في العمل	الحيوية والحماس	ممارسات معززة للتمكين	ممارسات معززة للدوافع	ممارسات معززة للمهارات	كود العبارة
0.199	0.087	0.207	0.063	0.064	0.148	0.775	Q1
0.062	0.069	0.110	0.103	0.211	0.144	0.733	Q2
0.095	0.179	0.074	0.155	0.109	0.148	0.731	Q3
0.056	0.055	0.190	0.121	0.124	0.125	0.656	Q4
0.171	0.137	0.089	0.092	0.148	0.092	0.703	Q5
0.110	0.138	0.144	0.133	0.140	0.196	0.795	Q6
0.189	0.060	0.182	0.193	0.146	0.762	0.166	Q7
0.206	0.188	0.129	0.197	0.190	0.693	0.132	Q8
0.186	0.165	0.119	0.209	0.110	0.743	0.094	Q9
0.100	0.208	0.180	0.099	0.055	0.702	0.060	Q10
0.141	0.214	0.148	0.131	0.170	0.745	0.158	Q11
0.127	0.197	0.056	0.149	0.154	0.664	0.086	Q12
0.107	0.215	0.213	0.058	0.792	0.110	0.061	Q13
0.183	0.168	0.128	0.090	0.784	0.155	0.096	Q14
0.087	0.097	0.126	0.072	0.812	0.083	0.120	Q15
0.125	0.183	0.116	0.091	0.770	0.122	0.162	Q16
0.156	0.207	0.215	0.177	0.674	0.162	0.059	Q17
0.191	0.098	0.190	0.150	0.745	0.207	0.151	Q18
0.157	0.077	0.083	0.659	0.080	0.194	0.139	Q19
0.060	0.213	0.085	0.680	0.108	0.129	0.122	Q20
0.097	0.163	0.181	0.736	0.066	0.078	0.207	Q21
0.170	0.062	0.204	0.681	0.186	0.159	0.108	Q22
0.106	0.178	0.105	0.744	0.115	0.085	0.091	Q23
0.114	0.176	0.717	0.168	0.186	0.156	0.156	Q24
0.180	0.106	0.791	0.214	0.081	0.195	0.064	Q25
0.115	0.208	0.726	0.211	0.090	0.079	0.076	Q26

تابع جدول رقم (٤): نتائج التحميل التقاطعي

كود العبارة	ممارسات معززة للمهارات	ممارسات معززة للدوافع	ممارسات معززة للمتكمين	الحبوية والحماس	التفاني في العمل	الاستغراق في العمل	إبداع الموظفين
Q27	0.072	0.065	0.111	0.081	0.792	0.133	0.187
Q28	0.132	0.214	0.059	0.163	0.700	0.153	0.115
Q29	0.104	0.171	0.062	0.062	0.133	0.664	0.075
Q30	0.067	0.063	0.139	0.063	0.113	0.693	0.161
Q31	0.199	0.115	0.146	0.128	0.141	0.709	0.211
Q32	0.156	0.083	0.067	0.161	0.108	0.777	0.197
Q33	0.127	0.145	0.076	0.076	0.063	0.657	0.123
Q34	0.163	0.109	0.104	0.097	0.095	0.111	0.753
Q35	0.105	0.213	0.195	0.146	0.099	0.201	0.761
Q36	0.208	0.121	0.102	0.139	0.106	0.139	0.722
Q37	0.197	0.105	0.079	0.215	0.198	0.168	0.658
Q38	0.198	0.065	0.210	0.062	0.153	0.181	0.761
Q39	0.120	0.202	0.190	0.094	0.157	0.197	0.683
Q40	0.125	0.065	0.105	0.214	0.082	0.121	0.769
Q41	0.212	0.199	0.191	0.174	0.185	0.057	0.757
Q42	0.082	0.089	0.079	0.114	0.069	0.182	0.766
Q43	0.071	0.119	0.125	0.107	0.062	0.126	0.692
Q44	0.156	0.116	0.116	0.113	0.137	0.104	0.685
Q45	0.149	0.099	0.103	0.142	0.104	0.144	0.786
Q46	0.177	0.207	0.095	0.143	0.104	0.203	0.767
Q47	0.128	0.103	0.116	0.079	0.193	0.127	0.770

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (4) أن أكبر قيم للمعاملات تقع أمام المتغير المراد قياسه، وبالتالي لا يوجد تداخل بين عبارات المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

• معيار سمة اللاتجانس أو سمة الأحادية Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT):

يسمح معيار HTMT بتقييم الصدق التمييزي حيث يجب أن يكون قيم HTMT أقل من 0.85 للمتغيرات المختلفة من الناحية المفاهيمية، و0.90 للمتغيرات المتشابهة من الناحية المفاهيمية (Henseler, et al, 2015)

جدول رقم (٥): نتائج Heterotrait- Monotrait Ratio

بيان	ممارسات معززة للمهارات	ممارسات معززة للدوافع	ممارسات معززة للتمكين	الحيوية والحماس	التفاني في العمل	الاستغراق في العمل
ممارسات معززة للدوافع	0.610					
ممارسات معززة للتمكين	0.660	0.633				
الحيوية والحماس	0.699	0.690	0.706			
التفاني في العمل	0.668	0.571	0.630	0.710		
الاستغراق في العمل	0.583	0.664	0.664	0.557	0.556	
إبداع الموظفين	0.708	0.560	0.617	0.600	0.618	0.640

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (5) أن جميع قيم HTMT أقل من 0.85 للمتغيرات المختلفة من الناحية المفاهيمية، وأقل من 0.90 للمتغيرات المتشابهة من الناحية المفاهيمية، وبالتالي يشير الى الصدق التمييزي لجميع متغيرات الدراسة.

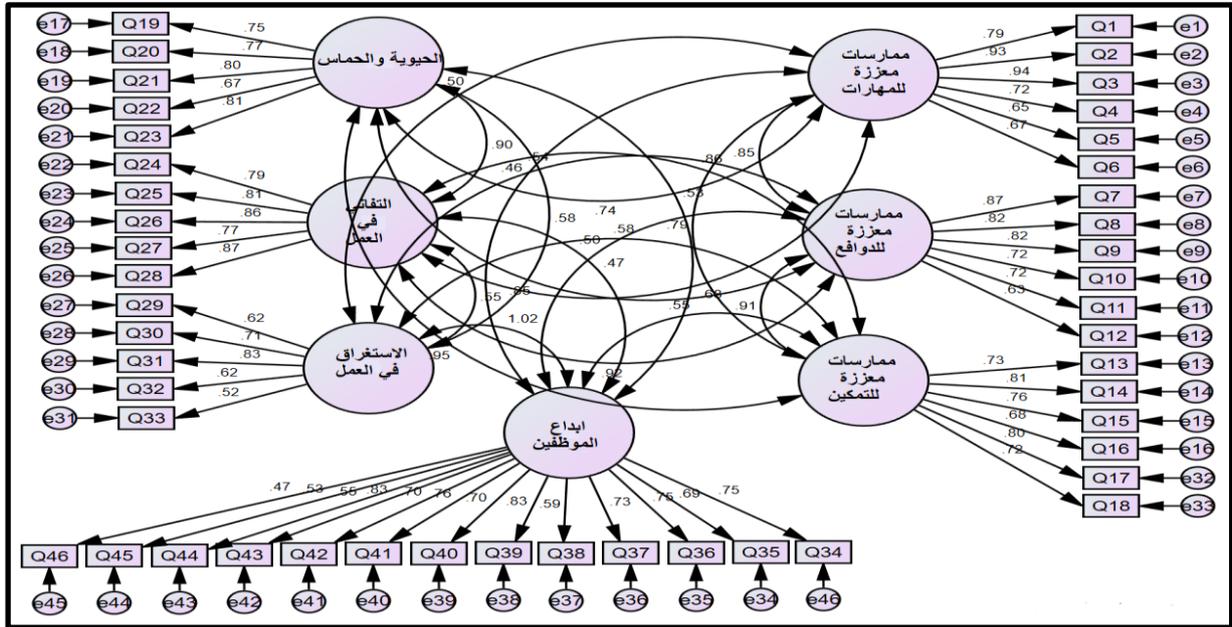
ولقد اتضح من اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي السابقة كفاية هذه المقاييس لقياس متغيرات الدراسة، ومن ثم صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة والاعتماد عليها في اختبار فروض الدراسة.

2- مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقييم النموذج الهيكلي وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. ويمكن للتأكد من صحة نموذج القياس أحادي المستوى من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول رقم (6) والشكل رقم (1) على النحو التالي:

جدول رقم (٦): مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.967	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.034	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.973	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكُر لوييس	TLI	0.975	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.029	مقبول	أقل من 0.08

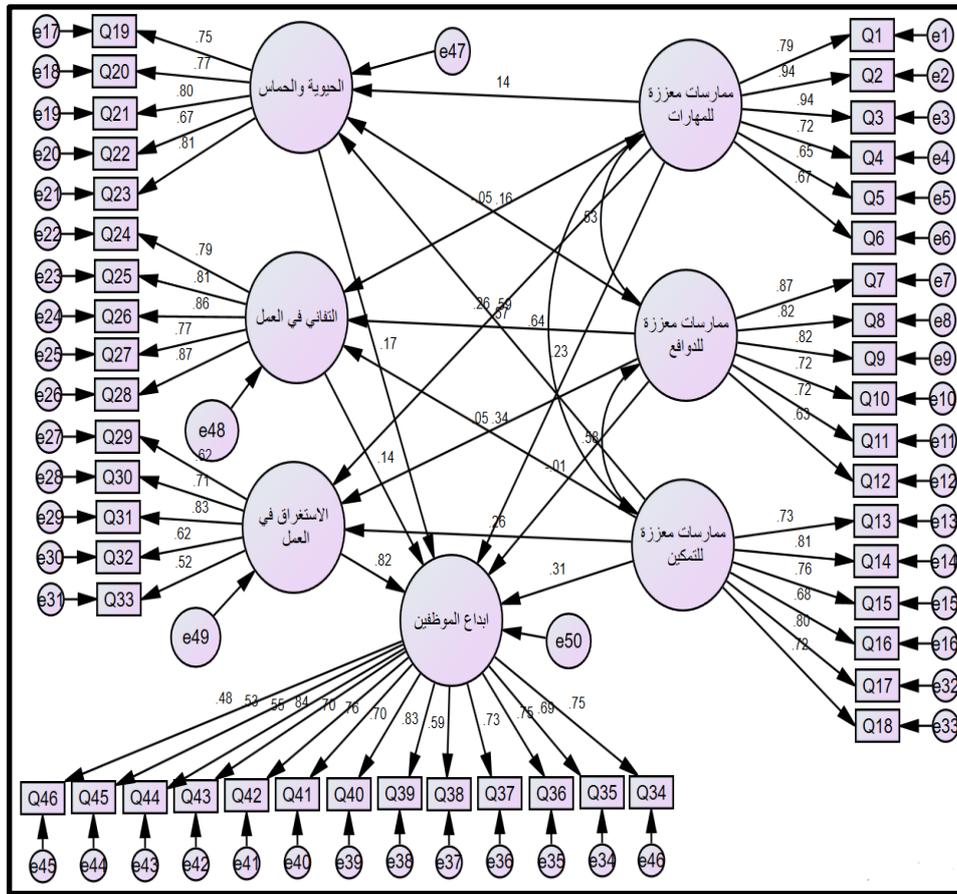


شكل رقم (١): نموذج القياس أحادي المستوى

المصدر: من مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثامنا: نتائج البحث

أمكن للباحث بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء النموذج الأحادي والذي من خلاله يمكن اختبار الفروض الاحصائية للدراسة، ويستند بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها النموذج الأحادي القياس، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.23 يمكن توضيح النموذج الهيكلي في الشكل التالي:



شكل رقم (٢): النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: من مخرجات برنامج (Amos (V.23

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (7) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (8) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج التأثيرات المباشرة:

جدول رقم (٧): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي	
قبول	0.039	0.228	إبداع الموظفين	ممارسات معززة للمهارات	(أ) (الأول) أثر نظم العمل عالية الأداء على ابداع الموظفين	
رفض	0.926	-0.011		ممارسات معززة للدوافع	(ب)	
قبول	0.002	0.314		ممارسات معززة للتمكين	(ج)	
قبول	0.035	0.141	بعد الحيوية والحماس	ممارسات معززة للمهارات	(الثاني) أثر نظم العمل عالية الارتباط بالعمل	
قبول	0.023	0.162		ممارسات معززة للدوافع		(ب)
قبول	0.000	0.593		ممارسات معززة للتمكين		(ج)
رفض	0.502	-0.047	بعد التفاني في العمل	ممارسات معززة للمهارات		(د)
قبول	0.000	0.571		ممارسات معززة للدوافع		(هـ)
قبول	0.000	0.344		ممارسات معززة للتمكين		(و)
قبول	0.015	0.263	بعد الاستغراق في العمل	ممارسات معززة للمهارات		(ز)
رفض	0.633	0.054		ممارسات معززة للدوافع		(ح)
قبول	0.008	0.261		ممارسات معززة للتمكين		(ط)

تابع جدول رقم (٧): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي
قبول	0.011	0.172	إبداع الموظفين	(أ) الحيوية والحماس	(الثالث) أثر الارتباط بالعمل على إبداع العاملين
قبول	0.026	0.143		(ب) التفاني في العمل	
قبول	0.000	0.824		(ج) الاستغراق في العمل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وبناء على النتائج السابقة أمكن للباحث توضيح نتائج اختبارات الفروض المباشرة من خلال العرض التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة للتمكين) على إبداع الموظفين"، وانبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وفيما يلي عرض لاختبارات الفروض الفرعية:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 1 (أ) يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للمهارات حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.228، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين

بينما للفرض الفرعي 1 (ب) لا يوجد تأثير معنوي للممارسات المعززة للدوافع حيث بلغت قيمة معامل المسار -0.011، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت المعنوية 0.926 وهي أكبر من 5% وعليه يبدو واضحاً عدم وجود تأثير معنوي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين.

وتبين للفرض الفرعي 1 (ج) تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.314، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه تؤكد وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين.

وتأسيساً على النتائج الفرعية السابقة، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لنظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين.

ثانياً: نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة للتمكين) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية والحماس، والتفاني في العمل، والاستغراق في العمل) وقد انقسم إلى تسعة فروض فرعية، وفيما يلي عرض لاختبارات الفروض الفرعية:

بالنظر إلى النتائج التي بينها التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 2 (أ)، يبدو تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للمهارات حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.141، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و عليه يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الحيوية والحماس.

وكذلك للفرض الفرعي 2 (ب)، يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدوافع حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.162، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و عليه أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الحيوية والحماس.

أيضاً للفرض الفرعي 2 (ج) يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.593، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و عليه تشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الحيوية والحماس.

وخلال ما سبق فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 2 (د) بأنه لا يوجد تأثير معنوي للممارسات المعززة للمهارات حيث بلغت قيمة معامل المسار -0.047، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت المعنوية 0.502 وهي أكبر من 5% و عليه تبين عدم وجود تأثير معنوي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التفاني في العمل.

وبفحص الفرض الفرعي 2 (هـ) وتوافقاً مع نتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدوافع حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.571، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 مما يؤكد على وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التفاني في العمل.

واختباراً للفرض الفرعي 2 (و) اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.344، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وذلك يدعم وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التفاني في العمل.

وحسب ما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 2 (ز) يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للمهارات حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.263، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وذلك يبرز وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق في العمل.

وعند تدقيق الفرض الفرعي 2 (ح) اتضح أنه لا يوجد تأثير معنوي للممارسات المعززة للدوافع حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.054، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت المعنوية 0.633 وهي أكبر من 5% و عليه يظهر عدم وجود تأثير معنوي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق في العمل.

وانتهاء بفحص الفرض الفرعي 2 (ط) حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.261، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه يتضح للباحث وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق في العمل.

وبناء على النتائج الفرعية السابقة، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير إيجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على أبعاد الارتباط بالعمل.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية والحماس، والتفاني في العمل، والاستغراق في العمل) على إبداع الموظفين"، ونتج من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية وفيما يلي عرض لاختبارات الفروض الفرعية:

إشارة لنتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 3 (أ) يوجد تأثير معنوي إيجابي للحيوية والحماس حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.172، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه يتم التأكيد على وجود تأثير معنوي إيجابي للحيوية والحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين.

وعند فحص الفرض الفرعي 3 (ب) ظهر وجود تأثير معنوي إيجابي للتفاني في العمل حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.143، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه يبدو بوضوح وجود تأثير معنوي إيجابي للتفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين.

وبالتدقيق في الفرض الفرعي 3 (ج) فقد كشف عن تأثير معنوي إيجابي للاستغراق في العمل حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.824، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وعليه يدعم الباحث وجود تأثير معنوي إيجابي للاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين.

واعتماداً على النتائج الفرعية السابقة، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين.

ثانياً: نتائج التأثيرات غير المباشرة:

جدول رقم (٨): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات

نوع التوسيط	النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	التابع	الوسيط	المستقل	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي
وساطة جزئية	رفض الفرض	NS	0.032	إبداع الموظفين	بعد الحيوية والحماس	ممارسات معززة للمهارات	(أ)	الفرض الرابع (الأثر غير المباشر)
	رفض الفرض	NS	-0.002			ممارسات معززة للدوافع		
	قبول الفرض	***	0.186			ممارسات معززة للتمكين		
وساطة جزئية	رفض الفرض	NS	-0.011	إبداع الموظفين	بعد التفاني في العمل	ممارسات معززة للمهارات	(ب)	
	رفض الفرض	NS	-0.006			ممارسات معززة للدوافع		
	قبول الفرض	***	0.108			ممارسات معززة للتمكين		
وساطة جزئية	قبول الفرض	***	0.211	إبداع الموظفين	بعد الاستغراق في العمل	ممارسات معززة للمهارات	(ج)	
	رفض الفرض	NS	0.044			ممارسات معززة للدوافع		
	قبول الفرض	***	0.210			ممارسات معززة للتمكين		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

قام الباحث باستخدام برنامج AMOS (V.23) معتمداً في ذلك على طريقة Bootstrap من أجل التعرف على التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات ومستوى معنويتها، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات معززة للمهارات، ممارسات معززة للدوافع، ممارسات معززة للتمكين) على إبداع الموظفين من خلال توسيط الارتباط بالعمل (الحيوية والحماس، التفاني في العمل الاستغراق في العمل)" وقد انبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وفيما يلي عرض لاختبارات الفروض الفرعية:

طبقاً لما جاءت عليه نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 4 (أ) يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الحيوية والحماس، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.186 لبعد الممارسات المعززة للتمكين في ظل وساطة الحيوية والحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و عليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي 4 (أ) جزئياً على الشكل البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الحيوية والحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل.

وعوداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 4 (ب) يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط التفاني في العمل، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.108 لبعد الممارسات المعززة للتمكين في ظل وساطة التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و عليه اتضح للباحث قبول الفرض الفرعي 4 (ب) جزئياً على الشكل البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل.

كما بينت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي 4 (ج) وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الاستغراق في العمل، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.211، 0.210 لبعد الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة للتمكين في ظل وساطة الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و عليه يتضح للباحث قبول الفرض الفرعي 4 (ج) جزئياً على الشكل البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل.

وتماشياً مع النتائج الفرعية السابقة، أمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الارتباط بالعمل (وساطة جزئية).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (٩): ملخص نتائج اختبارات الفروض

النتيجة	الفرض	رقم
قبول الفرض الأول جزئياً	يوجد تأثير ايجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين	الفرض الرئيسي الأول
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين	الفرض الفرعي 1 (أ)
رفض الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين	الفرض الفرعي 1 (ب)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين	الفرض الفرعي 1 (ج)
قبول الفرض الثاني جزئياً	يوجد تأثير ايجابي معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على الارتباط بالعمل	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على بعد الحماس	الفرض الفرعي 2 (أ)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الحماس	الفرض الفرعي 2 (ب)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الحماس	الفرض الفرعي 2 (ج)
رفض الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التفاني في العمل	الفرض الفرعي 2 (د)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التفاني في العمل	الفرض الفرعي 2 (هـ)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على التفاني في العمل	الفرض الفرعي 2 (و)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق في العمل	الفرض الفرعي 2 (ز)
رفض الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق في العمل	الفرض الفرعي 2 (ح)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للممارسات المعززة للتمكين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق في العمل	الفرض الفرعي 2 (ط)
قبول الفرض الثالث كلياً	يوجد تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين	الفرض الرئيسي الثالث
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للحيوية والحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين	الفرض الفرعي 3 (أ)
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للتفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين	الفرض الفرعي 3 (ب)

النتيجة	الفرض	رقم
قبول الفرض	يوجد تأثير ايجابي معنوي للاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل على إبداع الموظفين	الفرض الفرعي 3 (ج)
قبول الفرض الرابع جزئياً	يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الارتباط بالعمل	الفرض الرئيسي الرابع
وساطة جزئية	يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الحماس كأحد أبعاد الارتباط بالعمل	الفرض الفرعي 4 (أ)
وساطة جزئية	يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل	الفرض الفرعي 4 (ب)
وساطة جزئية	يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط بالعمل	الفرض الفرعي 4 (ج)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

تاسعا: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أ- مناقشة نتائج الدراسة

فيما يخص الفرض الاحصائي الأول للبحث الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ايجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على ابداع الموظفين

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الاحصائي الرئيسي للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظم العمل عالية الأداء على ابداع العاملين.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Miao & Cao, 2019) التي توصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بشكل ايجابي بإبداع الموظفين كما أنها تؤثر بشكل ايجابي أيضاً على الأداء. كما تتفق أيضاً مع دراسة (Shin et al. 2018) التي توصلت إلى أن هناك تأثير ايجابي لممارسات نظم العمل عالية المشاركة وإبداع الموظفين. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (Liu et al., 2017) التي توصلت إلى أن نظم العمل عالية المشاركة أثرت بشكل ايجابي وقوي على الإبداع من خلال التبادل المعرفي بين الموظفين والقادة، وأن مشاركة العمل تتوسط بشكل كامل تأثير نظم العمل عالية المشاركة والتبادل بين الموظفين والقادة على الإبداع الوظيفي.

فيما يخص الفرض الاحصائي الثاني للبحث الذي ينص على أنه يوجد تأثير ايجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على أبعاد الارتباط بالعمل

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير ايجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على أبعاد الارتباط بالعمل."

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Huang et al, 2018) التي توصلت الي أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بشكل ايجابي بالحالة المزاجية الجيدة للموظفين والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي والحالة المزاجية الجيدة يؤديان الي زيادة الارتباط الوظيفي لدي العاملين كما تتفق مع دراسة (Huang et al, 2016) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تبني ممارسات نظم العمل عالية الأداء وارتباط العاملين بعملهم وكما اتفقت مع دراسة (Arefin et al, 2019) التي أكدت على أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على الارتباط بالعمل.

فيما يخص الفرض الاحصائي الثالث للبحث الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الارتباط بالعمل على ابداع الموظفين "

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد الارتباط بالعمل على ابداع الموظفين.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Tian et al, 2021) التي توصلت إلى أن سلوكيات صياغة الوظائف ترتبط بشكل ايجابي بالأداء الابداعي من خلال زيادة الارتباط الوظيفي لدي العاملين وأن الموظفين المبدعين هم الأصول الثمينة للمؤسسات. وتتفق أيضا مع دراسة (عبد المنعم، 2023) التي توصلت على وجود تأثير إيجابي معنوي بين الارتباط بالعمل وإبداع العاملين.

فيما يخص الفرض الإحصائي الرابع الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الارتباط بالعمل

بناء على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير ايجابي معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على إبداع الموظفين من خلال توسيط الارتباط بالعمل (وساطة جزئية).

ب- توصيات الدراسة وآليات التنفيذ:

جدول (١ - ٥) توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة	التوصية
إجراء تقييم شامل لأنظمة العمل الحالية ومستويات ارتباط الموظفين. تحديد الفجوات والفرص لتعزيز الإبداع من خلال أنظمة العمل عالية الأداء وتحسين روابط العمل.	قسم الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا	يُوصى بتعزيز أنظمة العمل التي تعزز المرونة والإبداع بين الموظفين
وضع برامج تدريبية تركز على مهارات القيادة، والإبداع، والاتصال الفعال. تضمين وحدات عن تعزيز الإبداع وحل المشكلات بشكل تعاوني بين الموظفين.	قسم الموارد البشرية، وحدة التدريب والتطوير	يجب تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة لتحفيز الإبداع وتحسين الأداء من خلال تحسين الروابط الوظيفية
ضمان التزام القيادة العليا بدعم وتعزيز ثقافة الإبداع والأداء العالي. تشجيع القادة على قيادة بالمثل في تعزيز الإبداع والحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة.	الإدارة العليا ورؤساء الأقسام	يجب على القادة في المصارف التجارية تبني القيادة التحفيزية التي تحفز الموظفين على الابتكار وتقديم الأداء الإبداعي
تنفيذ نظام للمكافآت والتقدير يعترف ويحتفل بالأفكار الابتكارية والجهود التعاونية. ربط المكافآت بتحقيق الأهداف الإبداعية وتعزيز الروابط العملية.	قسم الموارد البشرية بالتعاون مع رؤساء الأقسام	يجب على البنوك العمل على تقديم بيئة داعمة للإبداع، والتي تشمل الدعم المالي والفرص التدريبية لتحفيز الإبداع بين الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالعمل
إنشاء آليات منتظمة لردود الفعل مثل الاستطلاعات، وصناديق الاقتراحات، أو الجلسات التركيزية لقياس رضا الموظفين ومستويات الإبداع. الاستماع بشكل فعال إلى مخاوف واقتراحات الموظفين لتحسين أنظمة العمل وزيادة الروابط المشتركة بين فرق العمل.	قسم الموارد البشرية، وحدة علاقات الموظفين	يمكن تعزيز الإبداع من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.
الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية التي تدعم أنظمة العمل المرنة وتحسين أدوات الاتصال والتعاون بين فرق العمل. والتأكد من توفير الأدوات والموارد اللازمة لحل المشكلات بإبداع وتوليد الأفكار.	قسم تكنولوجيا المعلومات وإدارة العمليات	اهتمام البنوك بالتكنولوجيا والبنية التحتية والعمل على تحسينها لتناسب مع بيئة العمل وإبداع الموظفين

ج- محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية

تتناول هذه الدراسة الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط ويمكن للباحث وضع مجموعه من المقترحات التالية بناءً على محددات الدراسة وذلك كالتالي:

- ١- تتناول الدراسة نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل) إبداع الموظفين (متغير تابع) ، الارتباط بالعمل (متغير وسيط) ويقترح الباحث دراسة نظم العمل عالية الأداء مع متغير تابع آخر مثل براعة الموظف، مرونة الموظف، رفاهية الموظف، نوايا ترك العمل، صمت العاملين، كما يقترح الباحث متغير وسيط آخر في العلاقة مثل، السمات الشخصية للموظفين - تمكين الموظف - الولاء التنظيمي - الثقة التنظيمية كما تقترح اختبار الارتباط بالعمل كمتغير معدل بدل من كونه متغير وسيط في العلاقة.
- ٢- تركز هذه الدراسة على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، إبداع الموظفين، الارتباط بالعمل وفقاً للفروض ولم يتطرق الباحث لتحليل معنوية الفروق لمتغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل النوع، العمر، الخبرة، المستوي الوظيفي وعليه يمكن للباحثين في المستقبل دراسة معنوية الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- ٣- تدور الدراسة التطبيقية في هذه الدراسة حول موظفي فروع البنوك التجارية في محافظة دمياط ومن ثم يقترح تطبيق نموذج الدراسة على موظفي فروع البنوك التجارية في محافظات أخرى.
- ٤- تقترح الدراسة تطبيق النموذج في قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، قطاع شركات الاتصالات، قطاع شركات التأمين، قطاع المصانع.
- ٥- تمت الدراسة الحالية وفقاً للدراسة المقطعية حيث تم جمع البيانات من موظفي فروع البنوك التجارية في محافظة دمياط مرة واحدة خلال فترة زمنية قدرها ثلاثة أشهر ويقترح على الباحثين في المستقبل استخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية Panel Data التي تأخذ في الاعتبار البعد المقطعي والبعد الزمني مما يؤثر إيجاباً على دقة النتائج الإحصائية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الخشاب، فهد البطي، (2017)، "أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، الكويت.
- الخطيب، محمد أحمد، (2018)، "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع الإداري-دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات بفلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بفلسطين.
- السلنتي، لمياء السعيد، (2015)، "أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على ابداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 39، العدد الأول، ص: 85-122.
- الطراونة، حسين وعبد الهادي، أحمد والعرموطي، شحاتة، (2012)، "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، عبد الله، (2015)، "التمكين الإداري وأثره على ابداع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالطائف " مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، عدد4، ص: 369-406.
- العبيدي، سليمان سالم، (2020)، "أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (3)، العدد (1)
- العشري، محمد حسن، (2020)، " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة"، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، ص: 547-589.
- العولقي، عبد الله أحمد & النظاري، فواز أحمد، (2018)، " أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 24، العدد الثاني، ص: 87-121.
- الفريحات، لانا جميل، (2018)، "أثر القيادة الأصيلة على ابداع الموظفين بشركة زين للاتصالات في الأردن"، جامعة عمان العربية، كلية التجارة، الأردن.
- المنسي، محمود عبد العزيز، (2018)، " العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثالث، ص: 26-70.

الأعمى، محمد والشركسي، أبوبكر، (2017)، "جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري"، الجامعة الأسمرية الإسلامية بليبيا، مجلة كلية الاقتصاد، العدد (9).

النجار، حميدة محمد، (2017)، " تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد 21، العدد 62، ص: 225-270.

أبو هاشم، حسام (2018)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الأوقاف بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى بفلسطين.

بقادير، عبد الرحمن، (2021)، "تحليل مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين: دراسة ميدانية على رؤساء المصالح بجامعة غرداية"، جامعة غرداية، الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (2).

دهليز، خالد عبد السلام & حمد، محمد حسن، (2017)، " أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (4)، ص: 26-50

سبع، سنية محمد أحمد سليمان، (2021)، "تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل – دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر"، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق المجلد (12)، العدد (2).

شعراوي، محمد فتحي، (2017)، " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد (4)، ص: 658-767.

عبد الوهاب، أحمد عبد الوهاب ونجم، عبد الحكيم أحمد، (2021)، "تأثير الروحانية في مكان العمل على الارتباط بالعمل – بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.

عابد، ايهاب وخليل، حسن وحامد، عادل، (2021)، "توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة-جامعة دمياط، المجلد (2)، العدد (1).

عباس، عبير، (2021)، "القيادة الريادية وأثرها على ابداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بنى سويف، كلية التجارة، العدد (3).

عبد المنعم محمد خليفه، هاني. (2023). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي وإبداع للعاملين (دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة). المجلة المصرية للدراسات التجارية(3)47، 50-1

فائق، داليا خالد، (2020)، " دور رأس المال النفسي الايجابي في تعزيز الأداء من خلال الارتباط بالعمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية بالعراق"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (9)، العدد (2)، ص: 211-225.

فراج، هبه أحمد محمد، (2022)، "نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري"، كلية التجارة جامعة القاهرة المجلد (13)، العدد (1).

متولي، أيمن وحسن، شريف، (2021)، "دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال"، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري- كلية ادارة الاعمال، المجلد (12)، العدد (3).

مطر، خليل، (2018)، "دور البرامج التدريبية في تنمية الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

مرزوق، عبد العزيز على والبردان، محمد فوزي، (2018)، " دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقريبة الذكية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، المجلد 5، العدد 4، ص: 261-296.

منطاش، محمد & مناع، يوسف، (2017)، " العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص: 267-311.

هانسا، عوني، (2018)، " ارتباط العاملين وأثره في تحسين أداء الشركات الصناعية في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص: 182-205.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Ambile, T. M., Barsade, S.G., Muller, j. S., & Staw, B.M. (2005), "Affect and creativity at work", Administrative Science Quarterly,103(3),367-403

Ananthram, S., Xerri, M. Teo, S. (2018),"High performance work systems and employee outcomes in Indian call centers: a mediation approach", Personnel Review,47(4),931-950.

-
-
- Agarwal, P & Ferndale, E, (2017)," High- Performance Systems and creativity implementation: the role of psychological and psychological safety", Human Resource Management Journal, 27(3), P: 440- 458.
- Arefin, M.S., Alam, M.S., Islam, M.R., Rahaman,M.(2019),"High performance work systems and job engagement :The mediating role of psychological empowerment", Cogent Business & Management,6(1),166-204.
- Alvis, Abdul Khaliq and Abbasi, Abdus Sattar (2012),"Impact of organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan", Middle-East Journal of Scientific Research ,12(5),643- 649.
- Appelbaum, E., & Kalleberg, A.L. (2000),"Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off", Ithaca: Cornell University Press.
- Breevaart, K., et al. (2015), "Leader-member exchange, work engagement, and job performance", Journal of Managerial Psychology, 30(7), 754-770.
- Binjabi, H. (2014)," Exploration of the impact of institutional factors on actors in the implementation of effective high performance work system", Brunel University London.
- Cho, Y.J., and Poister, T.H. (2013)," Human Resource Management Practices and Trust in Public Organization", Public Management Review.15 (6), 816-838.
- Cheng, J-C., and Chen, C. (2017)," Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(10), 2668-2687.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019)," Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs", Journal of Business and Psychology, 34(2), 203-217.

-
-
- Cheung, M.F, Y., and Wong, C.S., (2011), "Transformation leadership, leader support, and employee creativity, Leadership ", Organization Development Journal, 32(7), 656-672.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015), "Impact of high-performance work systems on job satisfaction organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations", International Journal of Manpower, 36(5), 772-790.
- Gardner, Moynihan and Wright, P.M. (2001)," Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relation-ship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes", CAHRS Working Paper Series, 1-75.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. Journal of applied psychology, 93(1), 48.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. Academy of management journal, 54(1), 73-96.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance -based structural equation modeling " journal of the academy of marketing science, 43(1),115-135
- Huang, Y., Ma, Z., and Meng, Y. (2018), "High performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China ", Asia pacific journal of Human Resources, 56(3), 341-359
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., and Hsieh, M. J. (2016), High performance work systems, employee well-

being, and job involvement: An empirical study. Personal Review

- Hahn, M.H., lee, K.C., and Lee, D.S., (2013)," Network Structure, Organizational Learning Culture, and employee Creativity in system integration Companies: The mediating effects of exploitation and exploration", Computers in Human Behavior, (Article in Press).
- Huang, Y., Ma, Z.and Meng,Y.(2018),"High performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China", Asia Pacific Journal of Human Resources,56(3),341-359.
- Hafeez, G oulasa (2020)," effect of pushing high-performance work systems on entrepreneurship in French bank",National University, The University of Melbourne and The University of New South Wales.
- Karatepe, O. M. (2013), "High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement", International Journal of Hospitality Management. 32: 132-140, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>.
- Luo, Y., Zhang, C., Xu, Y., and Ling, H., (2013), Creativity in IS usage and Workgroup Performance: The mediating role of ambidextrous usage", Computers in Human Behavior, (Article in Press).
- Gabora. (2013)," Psychology of Creativity", In Elias G. Carayannis (Ed.) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship. New Delhi, India: Springer-er.: P p. 1515-1520
- Lepak, D.P., H., Chung, Y., and Harden, E.E., (2006) " A conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", Research in Personal in Human Resources Management, 25(1) :217-271
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., and Huang, J.C. (2017),"Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: the moderating role of firm ownership " Academy of management Journal, (60)3, 1164-1188 .

-
-
- Lu, Chang-qin, Wingchair-jiang, Lu, Jing-Jing, Du, Dan- Ang, Bakker. (2014), "Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity", *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019), "High-performance work system, work well-being, and Employee Creativity :Cross-Lever Moderating Role of Transformational Leadership", *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1640-1665.
- Mehmood, M. S., J ian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2021), "Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations", *Leadership & Organization Development Journal*.
- Murray, M, et al., (2015), "Organizational identification, Work engagement, and job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), P: 1019- 1033.
- Mkheimer, Ibrahim and Mjlae, Salariaeh A. (2020), "Factors of Employee Engagement and Organizational Development: Are they Linked?", *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), 788-797.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008), " The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*.1 (3): 3-30.
- Pillay, C., and Singh, S. (2018), "The Impact of employee engagement on organizational performance-a case of an Insurance Brokerage company in Gauteng", *Journal of Business and Management*, 20(6), 66-76.
- Rasheed, M, et al., (2017), "Exploring the role of employee voice between high performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises", *Journal of small Business and Enterprises Development*, 24 (4), 670- 688.
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement" *Journal of managerial Psychology*, 21(7), 600-619
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two

sample confirmatory factor analytic approach", Journal of Happiness studies. 3(1): 71-92.

- Shahpouri, S, et al., (2015), "Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses", applied nursing research, 30.
- Shin,S.J., Jeong, I.,Bae, J., (2018), "Do high -involvement HRM practices matter for worker creativity ? A cross – level approach", The International Journal of Human Resource Management, 29(2),260-285
- Saari, Tiina, Melin, and Efendiev, Azer (2017),"The job demands and resources as antecedents of work engagement research on Finland and Russia', Baltic journal of management in different work contexts,12(2),240-254.Comparative.
- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: the important roles of work engagement and perceived work group status diversity. International journal of environmental research and public health, 18(1), 291.
- Takeuchi, Lepak, and Wang. (2007)," Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations", Journal of Applied Psychology, 92(4):1069-1085.
- Wongleedee, K. (2020), "The Impact of High-performance Work Systems on the Human Capital Performance in Pharmacy Sector in Thailand: Mediating Role of Employee's Commitment", Systematic Reviews in Pharmacy, 11(3), 205-213.
- Zhai, X. (2018),"Rethinking the Relationship between High Performance work systems and Firm Performance: A Meta Analysis (Doctoral dissertation, Murdoch University)".
- Zhou,J. &George, J. M. (2001),"When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of management journal, 53(1),107-128.

The mediating role of work engagement in the relationship between high performance work systems and employee creativity at the commercial banks in Damietta Governorate

Abstract

This study aims to measure the direct and indirect effects of high-performance work systems on employee creativity and examines the mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work systems and employee creativity at the commercial banks in Damietta Governorate. Accordingly, the study adopted a quantitative descriptive design for the purpose of empirical test of the hypotheses. Measuring research variables by valid and reliable measurement items have been confirmed in relevant literature. A questionnaire was designed to data collection, employing a systematic random sample of 268 valid responses for statistical analysis, with a response rate of approximately 91%. The (SPSS 26) program was utilized to test the direct effects. IN addition to using (AMOS V.23) program to test the indirect effects, the study results indicated a significant positive effect of high-performance work systems on employee creativity. The findings also revealed a significant positive effect of the dimensions of high-performance work systems on the dimensions of work engagement. Furthermore, there was a confirmed significant positive effect of work engagement dimensions on employee creativity, as well as a significant positive indirect effect of the dimensions of high-performance work systems on employee creativity through the mediation of work engagement.

Key words

High- performance work systems, Employee creativity, Work engagement