

## التأثيرات التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية<sup>1</sup>

د. خالد محمود فهمي عياد

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

[Khaled\\_myd@mans.edu.eg](mailto:Khaled_myd@mans.edu.eg)

### ملخص البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (مناخ العمل الصحي، التدريب والتنمية، الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، توازن الحياة- العمل، التعويضات والمنافع)، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، على أبعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية). بالإضافة إلى بحث الدور المعدل لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس في العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي. وتم تجميع البيانات الأولية من عينة قوامها 322 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية، وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) بطريقة المربعات الصغرى (PLS) لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاثة من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (مناخ العمل الصحي، التدريب والتنمية، الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية)، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على جميع أبعاد الرسوخ الوظيفي، كما تبين أن ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس يقوي العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (باستثناء بُعد توازن الحياة- العمل) وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

### الكلمات الدالة

العلامة التجارية لصاحب العمل- العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس- الرسوخ الوظيفي- نظرية المحافظة على الموارد- نظرية التبادل الاجتماعي- توازن الحياة- العمل.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2022/1/20، وتم قبوله للنشر في 2022/1/27.

## (1) المقدمة

في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية، تسعى المنظمات جاهدة لاكتساب واستبقاء الأفراد الموهوبين من أجل اكتساب ميزة تنافسية، والمشكلة الحقيقية التي تواجهها المنظمات في هذه الحالة ليست في البحث عن الأفراد الموهوبين، وإنما في التزام هؤلاء الأفراد بالبقاء في المنظمة (Vural et al., 2012)، لذا فإن تقوية التزام الأفراد الموهوبين بالبقاء في المنظمة أصبح له الأولوية القصوى في العديد من المنظمات المعاصرة (Neininger et al., 2010)، خاصة وأن دوران العمالة يُعد من أهم المشكلات المكلفة التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي (Steel, 2002). لذا تزداد أهمية تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين وخاصةً الأفراد الموهوبين.

وتُعد العلامة التجارية لصاحب العمل مدخلاً استراتيجياً جديداً لتمييز المنظمة عن منافسيها من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق في مجال إدارة الموارد البشرية (Tripathi et al., 2020). ويستخدم هذا المدخل ليس فقط لنقل رسالة بأن المنظمة هي الخيار الأفضل، ولكن أيضاً لجذب أفضل المواهب، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين واندماجهم وتحفيزهم (Lenaghan & Eisner, 2006). وتدعم نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory فكرة أن العلامة التجارية لصاحب العمل تزيد من جاذبية المنظمات وقدرتها على استبقاء العاملين، باعتبار أن العاملين الحاليين والمحتملين يسعون إلى عضوية المنظمات التي تعزز من هويتهم الذاتية (Bussin & Mouton, 2019).

وبمراجعة أدبيات العلامة التجارية لصاحب العمل، تبين وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين المحتملين، في حين توجد ندرة في الدراسات التي تناولت العلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين الحاليين (Tripathi et al., 2020). لذا تأتي الدراسة الحالية كمحاولة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الرسوخ الوظيفي للعاملين، خاصة وأن الرسوخ الوظيفي يركز على أسباب اختيار العاملين الحاليين البقاء في المنظمة، بدلاً من أسباب مغادرتهم لها (Peltokorpi, 2013).

ومن المتوقع أيضاً أن يتأثر الرسوخ الوظيفي بجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه. فوفقاً لنظرية المحافظة على الموارد Conservation of Resources theory (COR) والتي تصف الحافز الذي يدفع الأفراد للحفاظ على مواردهم الحالية والسعي وراء موارد جديدة (Hobfoll, 1989)، فإن العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه توفر موارد للمرؤوسين مما يدفعهم لاختيار البقاء في المنظمة من أجل الحفاظ على تلك الموارد. وتدعم نتائج العديد من الدراسات أثر جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فالعلاقات التبادلية مرتفعة الجودة ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتقدم الوظيفي للمرؤوسين. وفي المقابل، فإن المرؤوسين في علاقات التبادل منخفضة الجودة أقل رضا، ويتلقون دعماً أقل، ولديهم فرص أقل للترقية، وميلاً أكبر لمغادرة المنظمة (Herdman et al., 2017).

ونظراً لأن مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس يمكن أن يُعزز أو يُلغي آثار الممارسات التنظيمية (Wheeler et al., 2010)، فمن المتوقع أن يؤثر مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على قوة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والرسوخ الوظيفي للعاملين. وتأسيساً على ما سبق، يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في بحث التأثيرات المباشرة والتفاعلية لكل من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية.

## (2) الإطار النظري

وفيه يعرض الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### (1-2) العلامة التجارية لصاحب العمل Employer Brand

عرفت جمعية التسويق الأمريكية العلامة التجارية بأنها "اسم أو مصطلح أو علامة أو رمز أو تصميم أو مجموعة من هذه العناصر، التي تهدف إلى تحديد سلع وخدمات واحد أو مجموعة من البائعين، وتمييزها عن تلك الخاصة بالمنافسين" (Backhaus & Tikoo, 2004, p.502). وتم استخدام مفهوم العلامة التجارية في الأصل للتمييز بين المنتجات الملموسة، ولكن بمرور الوقت تم استخدامه للتمييز بين الأشخاص والأماكن والشركات (Peters, 1999). كما استخدم هذا المفهوم لأول مرة في مجال إدارة الموارد البشرية بواسطة Ambler & Barrow (1996) تحت مسمى "العلامة التجارية لصاحب العمل" Employer Brand، والتي تُلقى الضوء على الجوانب الفريدة لعروض التوظيف الخاصة بالشركة.

### (1-1-2) مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل

تعددت التعاريف التي قدمت لمصطلح العلامة التجارية لصاحب العمل، ويمكن تقسيم هذه التعاريف إلى ثلاث مجموعات، وتركز المجموعة الأولى على الجوانب النفسية والاقتصادية والوظيفية، وعلى سبيل المثال، عرف (Ambler & Barrow, 1996, p.187) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها "حزمة المنافع الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها التوظيف، والتي حددها الشركة الموظفة". أما المجموعة الثانية فتركز على الصورة الذهنية، وعلى سبيل المثال، عرف (Ewing et al., 2002, p.12) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها "بناء صورة في أذهان سوق العمل المحتمل بأن الشركة- قبل أي شركة أخرى- تُعد مكاناً رائعاً للعمل". وأخيراً المجموعة الثالثة، وتركز على المعلومات المتاحة للموظفين المحتملين حول هوية صاحب العمل، وعلى سبيل المثال، عرف (Backhaus & Tikoo, 2004, p.502) العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها "عملية بناء هوية مميزة وفريدة لصاحب العمل، والنظر لهذه العلامة كمفهوم للشركة يميزها عن منافسيها". وتُعد المنافع الثلاثة (الوظيفية، الاقتصادية، النفسية) التي اقترحها (Ambler & Barrow, 1996) هي الأساس الذي اعتمدت عليه الجهود المبذولة لتطوير مقياس للعلامة التجارية لصاحب العمل (Berthon et al., 2005; Tanwar & Prasad, 2017)، وهو ما سنتناوله بالتفصيل في النقطة التالية:

## (2-1-2) أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل

قدمت دراسة Berthon et al. (2005) مقياساً للعلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين المحتملين، وأطلقت عليه مقياس جاذبية صاحب العمل "EmpAt" Employer Attractiveness Scale. ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد تقيس مدى تقديم المنظمة للقيم التالية: (1) قيمة الفائدة Interest Value: وتتمثل في وظيفة صعبة ومحفزة، مع ممارسات ومنتجات وخدمات عمل مبتكرة، في بيئة تشجع الإبداع والابتكار؛ (2) القيمة الاجتماعية Social Value: وتتمثل في بيئة اجتماعية وشخصية إيجابية وممتعة؛ (3) القيمة الاقتصادية Economic Value: وتتمثل في أجور أعلى من المتوسط، حزمة من التعويضات، الأمن الوظيفي، فرص الترقية؛ (4) قيمة التطوير Development Value: وتتمثل في توفر التقدير، الثقة، تقدير الذات، تطوير المهارات، خبرات تعزيز التنمية المهنية؛ (5) قيمة التطبيق Application Value: وتتمثل في توفر فرص تطبيق الخبرات ونقل المعرفة للآخرين، في بيئة عمل إنسانية، وموجهة نحو العملاء (Reis & Braga, 2016).

وأشارت دراسة Berthon et al. (2005) إلى أن الأبعاد الخمسة السابقة هي في الأساس تحسين وتوسيع للأبعاد الثلاثة (المنافع الوظيفية، المنافع الاقتصادية، المنافع النفسية) التي اقترحها (Amblar & Barrow, 1996)، فكل من قيمة الفائدة والقيمة الاجتماعية يجسدان المنافع النفسية، أما قيمة التطوير وقيمة التطبيق فهما امتداد للمنافع الوظيفية، وتتبقى القيمة الاقتصادية والتي تقابل المنافع الاقتصادية.

واستخدم مقياس جاذبية صاحب العمل في العديد من الدراسات: (Alniaçik et al., 2014; Arachchige & Robertson, 2013; Dabirian et al., 2017; Dabirian et al., 2019; Reis & Braga, 2016; Reis et al., 2017; Roy, 2008; Sivertzen et al., 2013; Verma & Ahmad, 2016; Verčič et al., 2018).

ونظراً لأن مقياس جاذبية صاحب العمل الذي طوره Berthon et al. (2005) يُحدد فقط العوامل المرتبطة بالعلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين المحتملين (الطلاب)، ونظراً لوجود فروق معنوية بين وجهات نظر العاملين الحاليين والمحتملين تجاه العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث يميل كل منهم لإدراك العلامة التجارية بطرق مختلفة (Maxwell & Knox, 2009)، لذا قام Tanwar & Prasad (2017) بتطوير مقياس للعلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين الحاليين "EB scale" Employer Brand Scale، وهو ما يتبناه الباحث عند قياس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل، باعتباره يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية (العاملين بالبنوك محل الدراسة)، ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

### – مناخ العمل الصحي Healthy Work Atmosphere

ويعكس هذا البعد جو العمل الذي تسود فيه روح الفريق، ويخلو من الضغوط (Tanwar & Prasad, 2017). فالأفراد ينجذبون للمنظمات التي تروج لجو عمل ملئ بالمرح أو الإبداع (Backhaus & Tikoo, 2004).

وبينت الدراسة التي أجراها Tanwar & Prasad (2016a) لبحث أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الاحتفاظ بالعاملين الحاليين، أن بيئة العمل عنصر مهم في العلامة التجارية لصاحب العمل لجذب العاملين واندماجهم في العمل. كما أظهرت نتائج الاستقصاء الذي أجرته شركة (2014) Universum Global أن بيئة العمل الإبداعية والديناميكية هي السمة الأكثر طلباً بين الطلاب والعاملين الحاليين (Tanwar & Prasad, 2017).

#### – التدريب والتنمية Training and Development

ويشير هذا البعد إلى الفرص التي تقدمها المنظمة لتطوير وتنمية مهارات العاملين المطلوبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية (Tanwar & Prasad, 2017). وأشارت دراسة (2010) Wilden et al. إلى أن نشاط التدريب والتنمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلامة التجارية لصاحب العمل. كما لاحظ (2012) Kucherov & Zavyalova أن المنظمات التي تمتلك علامة تجارية قوية لصاحب العمل غالباً ما تستثمر أكثر في معرفة وكفاءة موظفيها لجعلهم أكثر تأهيلاً وولاءً.

#### – توازن الحياة- العمل Work-life Balance

ويصف هذا البعد التوازن بين حياة الفرد الشخصية وحياته الوظيفية (Tanwar & Prasad, 2017). وتساعد استراتيجيات تحقيق هذا التوازن المنظمة على تعزيز علامتها التجارية، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالعاملين (Barrow & Mosley, 2011). فالعاملين يفضلون العمل في المنظمات التي توفر ساعات عمل مرنة، والعمل من المنزل (Tanwar & Prasad, 2017).

#### – الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية للشركة Ethics and Corporate Social Responsibility

ويُظهر هذا البعد المتغيرات التي تقيس اهتمامات المنظمة الأخلاقية والاجتماعية تجاه موظفيها بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، وتشمل الأخلاقيات متغيرات مثل موقف المنظمة تجاه العاملين والإجراءات القانونية، بينما تشير المسئولية الاجتماعية للمنظمة إلى التأثير الذي تُحدثه المنظمة على المجتمع (Tanwar & Prasad, 2017). ويفضل الأفراد العمل في المنظمات التي توفر بيئة عمل أخلاقية (Kim & Park, 2011). كما أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة لها تأثير إيجابي على صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة، وهذا بدوره يدعم العلامة التجارية لصاحب العمل (Brammer et al., 2007; Tanwar & Prasad, 2016b).

#### – التعويضات والمنافع Compensation and Benefits

ويعكس هذا البعد الراتب الجذاب والمزايا التنافسية التي تقدمها المنظمة لموظفيها (Tanwar & Prasad, 2017). ويُعد هذا العامل مهم بشكل خاص للموظفين عديدي الخبرة (Wilden et al., 2010). وبالرغم من أن هذا البعد من العوامل التقليدية التي تساعد في بناء العلامة التجارية لصاحب العمل، إلا أنه أقل أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل تأثيراً، فالعاملون أصبحوا يفضلون بشكل أكبر العوامل النفسية (مثل: مناخ العمل الصحي، توازن الحياة- العمل) عند اتخاذهم قرار المفاضلة بين الاستمرار في وظائفهم الحالية أو البحث عن وظيفة جديدة (Tanwar & Prasad, 2017).

وأشارت دراسة (Tanwar & Prasad, 2017) إلى أن الأبعاد الخمسة السابقة هي امتداد وتحسين للأبعاد الثلاثة (المنافع الوظيفية، المنافع الاقتصادية، المنافع النفسية) التي اقترحها (Ambler & Barrow, 1996)، فالمنافع الوظيفية والتي تشمل الأنشطة التنموية والمفيدة يُعبر عنها بكل من التدريب والتنمية، والأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية للمنظمة، أما المنافع الاقتصادية والتي تشمل المكافآت المادية فيعبر عنها بالتعويضات والمنافع، وأخيراً، المنافع النفسية والتي تشمل مشاعر مثل الانتماء والاتجاه والعزم فيعبر عنها بمناخ العمل الصحي، والتوازن بين الحياة-العمل.

## (2-2) جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس Leader-Member Exchange Quality

تُعد نظرية العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه أحد المداخل الهامة لبيان الطريقة التي يؤثر بها القادة على مرؤوسهم، وتختلف عن نظريات القيادة الأخرى في تركيزها على علاقة التبادل الثنائية بين القادة ومرؤوسهم (Gerstner & Day, 1997).

### (1-2-2) مفهوم جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، فإن نظرية العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم تفترض أن القادة يطورون علاقات تبادل مختلفة الجودة مع مرؤوسهم. وتتميز علاقات التبادل عالية الجودة (والتي تسمى داخل المجموعة "In-Group") بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، والاحترام والالتزام، بينما تتصف علاقات التبادل منخفضة الجودة (والتي تسمى خارج المجموعة "Out-Group") بدرجة منخفضة من الثقة والاحترام والالتزام، ولا تتعدى ما يوجد في عقد العمل الرسمي، وتؤدي إلى تباعد بين الطرفين (Graen & Uhl-Bien, 1995).

ويعتمد القادة في علاقات التبادل عالية الجودة بدرجة كبيرة على المرؤوسين للعمل بدلاً منهم، وتشجيعهم على القيام بأنشطة على قدر كبير من المسؤولية، والمرؤوسين في مثل هذه العلاقات يتفاعلون كثيراً مع قاداتهم، ويحصلون على دعمهم وثقتهم وتشجيعهم، ويقومون بواجبات إضافية أو يبذلون جهداً إضافياً لتحقيق أهداف جماعة العمل، والتي قد تتجاوز عقد العمل الرسمي (Kang et al., 2011). وفي المقابل، فإن القادة في علاقات التبادل منخفضة الجودة يزودون المرؤوسين بما يحتاجونه فقط، ويؤدي المرؤوسون المهام الوظيفية المحددة لهم في الوصف الوظيفي (Zacher et al., 2014).

وتوفر علاقات التبادل عالية الجودة للمرؤوسين فوائد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وتمثل الفوائد الملموسة في الترقية، زيادة في الراتب، درجة تأثير أكبر في القرارات، أما الفوائد غير الملموسة فتتمثل في مستويات أعلى من الدعم، فرص أكبر للنمو، علاقات قائمة على الثقة (Waismel-Manor et al., 2010).

### (2-2-2) أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

قدمت دراسة (Dienesch & Liden, 1986) إطار نظري ثلاثي الأبعاد لمفهوم العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وتمثل تلك الأبعاد في التأثير والولاء والمساهمة. ودعمت دراسة (Liden & Maslyn, 1998) هذه الأبعاد تجريبياً، وأضافت لها بُعداً رابعاً هو الاحترام المهني، وكونت بذلك مقياس للعلاقة التبادلية بين القائد

والمرووس يشمل الأبعاد الأربعة سالفة الذكر، والذي تبنته العديد من الدراسات (e.g. Erdogan et al., 2002; Hanse et al., 2016; Harris et al., 2011; Le Blanc & González-Romá, 2012; Liao et al., 2016; Waismel- Manor et al., 2010; Wang et al., 2016; Zacher et al., 2014). ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

#### - العاطفة Affect

ويشير هذا البعد إلى الإعجاب المتبادل بين أعضاء العلاقة الثنائية تجاه كل منهما الآخر، والذي يستند في المقام الأول على الجاذبية الشخصية أكثر من العمل أو القيم المهنية (Dienesch & Liden, 1986). وقد يتجلى هذا الإعجاب في الرغبة في حدوث علاقة لها نتائج مجزية شخصياً، مثل الصداقة (Liden & Maslyn, 1998).

#### - الولاء Loyalty

ويعبر هذا البعد عن الدعم العام للأهداف والسمات الشخصية للطرف الآخر في علاقة التبادل الثنائية (Dienesch & Liden, 1986). وينطوي هذا البعد على إخلاص للفرد لا يتغير من موقف لآخر (Liden & Maslyn, 1998).

#### - المساهمة Contribution

ويشير هذا البعد إلى إدراك كل عضو في علاقة التبادل الثنائية لمقدار واتجاه وجوده الأنشطة الموجهة للعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (الصريحة أو الضمنية) للطرفين (Dienesch & Liden, 1986). فمن المهم في تقييم الأنشطة الموجهة للعمل هو مدي مساهمة المرؤوس كعضو في علاقة التبادل الثنائية في القيام بالمسئوليات وإنجاز المهام التي تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي أو عقد العمل، وأيضاً مقدار ما يوفره المشرف من موارد وفرص لمثل هذه الأنشطة (Liden & Maslyn, 1998).

#### - الاحترام المهني Professional Respect

ويشير إلى إدراك سمعة الطرف الآخر سواء داخل المنظمة أو خارجها بسبب قدرته على تحقيق التميز في عمله (Wu, 2009). وقد يستند هذا الإدراك على البيانات التاريخية المتعلقة بالفرد، مثل التجارب الشخصية للآخرين مع هذا الفرد، وتعليقات الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها على هذا الفرد، والجوائز وغيرها من التقديرات المهنية التي حققها هذا الفرد، وبالتالي يمكن الشعور بالاحترام المهني تجاه فرد آخر قبل العمل معه أو حتى مقابلته (Liden & Maslyn, 1998).

ويصنف (Liden & Maslyn, 1998) بُعدي العاطفة والولاء على أنهما يرتبطان بالأفراد، وُبُعدي المساهمة والاحترام المهني على أنهما يرتبطان بالعمل.

### (3-2) الرسوخ الوظيفي Job Embeddedness

يُعد موضوع دوران العمالة من القضايا الرئيسية، لما يترتب عليه من تكاليف مباشرة وغير مباشرة، مثل تكاليف استقطاب وتدريب عمالة جديدة، وخسارة المعرفة التنظيمية (Tracey & Hinkin, 2008). ولمواجهة ارتفاع معدلات دوران العمالة، فإن أحد الحلول الممكنة تتضمن زيادة مستوى اتجاهات العمل، مثل: الرضا

الوظيفي والالتزام التنظيمي (Griffeth et al., 2000) إلا أن البحوث في المجالات العلمية قد أظهرت أن اتجاهات العمل تلعب دور محدود نسبياً سواء في الاحتفاظ بالعاملين أو تركهم للعمل (فهو تفسر حوالي 4-5% من الاختلاف في معدل الدوران)، وأن هناك عوامل أخرى- بجانب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي- هامة لفهم دوران العاملين (Mitchell et al., 2001). لذا قدم Mitchell et al. (2001) نظرية الرسوخ الوظيفي لفهم دوران العاملين، وتركز هذه النظرية على أسباب اختيار الأفراد البقاء في المنظمة، بدلاً من أسباب مغادرتهم لها (Peltokorpi, 2013).

### (1-3-2) مفهوم الرسوخ الوظيفي

تعددت تعريف الباحثين لمفهوم الرسوخ الوظيفي، فعرفه Yao et al. (2004, p.159) بأنه "قوى مشتركة تحول دون مغادرة الفرد لوظيفته"، وعرفه Holtom et al. (2006a, p.319) بأنه "مجموعة كبيرة من المؤثرات على قرار الفرد بالبقاء في الوظيفة"، بينما عرفه Wilson (2010, p.37) بأنه "مفهوم يتكون من الروابط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع".

### (2-3-2) أبعاد الرسوخ الوظيفي

قدمت دراسة Mitchell et al. (2001) ثلاثة أبعاد للرسوخ الوظيفي (الملاءمة، الروابط، التضحية)، والتي تبنتها العديد من الدراسات (e.g. Bambacas & Kulik, 2013; Bergiel et al., 2009; Clinton et al., 2012; Ghosh & Harris et al., 2011; Hom et al., 2009) ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي (Holtom et al., 2006a; Mitchell et al., 2001):

#### - الملاءمة Fit

وتشير إلى إدراك العاملين لتوافقهم مع المنظمة والمجتمع. وكلما زاد مستوى التوافق كلما زاد شعور الفرد بارتباطه مهنياً وشخصياً بالمنظمة.

#### - الروابط Links

وتشير إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي توجد بين الفرد والكيانات الأخرى في المنظمة أو المجتمع، مثل الأفراد والجماعات والأماكن والأشياء والأنشطة. فكلما زاد عدد هذه الروابط، كلما زاد ارتباط الفرد بالمنظمة.

#### - التضحية Sacrifice

ويقصد بها التكلفة المدركة للمنافع المادية أو النفسية التي يفقدها الفرد في حالة ترك المنظمة أو المجتمع. وكلما زاد ما يفقده العامل في حالة ترك المنظمة، كلما كان من الصعب عليه مغادرة تلك المنظمة. وبالمثل فإن مغادرة مجتمع جذاب وآمن قد يكون صعباً بالنسبة للفرد.

وفي ضوء ما سبق، يمكن النظر لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة السابقة - كما هو مبين بالجدول (1) - من زاويتين (المنظمة، المجتمع). وأشارت دراسة (Dechawatanapaisal (2017, 2018) إلى أن العديد من الباحثين في مجال الرسوخ الوظيفي وجدوا أن الأبعاد التنظيمية للرسوخ الوظيفي ترتبط مباشرة بالعوامل المتعلقة بالمنظمة





إجمالي، وأن تناول الرسوخ الوظيفي بشكل متعدد الأبعاد سوف يعطي نتائج أكثر شمولاً، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية من خلال تناول الرسوخ الوظيفي بشكل متعدد الأبعاد، أما النقطة الثانية فتتمثل في اعتماد هذه الدراسة على مقياس (Berthon et al., 2005) لقياس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين الحاليين، في حين أن هذا المقياس مصمم في الأساس لقياس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين المحتملين (الطلاب)، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية من خلال استخدام مقياس (Tanwar & Prasad, 2017) والمصمم لقياس أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل من وجهة نظر العاملين الحاليين.

### (2-1-3) العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والرسوخ الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وبعض اتجاهات وسلوكيات العاملين، مثل نية ترك العمل (e.g., Gerstner & Day, 1997) ودوران العاملين الفعلي (e.g., Griffeth et al., 2000)، أما من حيث العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس من ناحية والرسوخ الوظيفي من ناحية أخرى فلم يرصد الباحث سوى عدد محدود من الدراسات في البيئة الغربية، والتي تناولت الرسوخ الوظيفي بشكل إجمالي (Bowman, 2009; Harris, 2004; Harris et al., 2011)، وفي البيئة العربية، توجد دراسة واحدة – في حدود علم الباحث- وهي دراسة رمضان (2016)، والتي اقتصر على دراسة العلاقة المباشرة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والرسوخ الوظيفي. لذا فإن الدراسة الحالية تُعد إضافة للأدبيات السابقة باعتبارها تبحث أثر تفاعل جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس مع متغيرات أخرى على الرسوخ الوظيفي، فضلاً عن تناولها الرسوخ الوظيفي بشكل متعدد الأبعاد.

### (3-1-3) جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس كمتغير معدل للعلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والرسوخ الوظيفي

بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، تبين عدم وجود دراسة – في حدود علم الباحث- تناولت أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والرسوخ الوظيفي، وذلك بالرغم من تأكيد عدد من الدراسات على أن القائد في علاقه مع مرؤوسيه يُعد مسؤولاً عن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار المهني للعاملين، مما يؤثر بشكل مباشر على القرارات النهائية للعاملين (e.g., Ma Prieto & Pilar Perez-Santana, 2010; Sanders et al., 2014)، وهو ما دفع الباحث لاستكشاف أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس كمتغير معدل للعلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والرسوخ الوظيفي.

### (2-3) الجانب التطبيقي

أشارت دراسة (Tanwar & Prasad, 2017) إلى أن مقياس العلامة التجارية لصاحب العمل- الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية- قد تم تطويره من خلال البيانات التي تجميعها من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الدول المتقدمة، وأن هناك حاجة لاختبار نفس المقياس في سياق بلدان وقطاعات مختلفة، فالنتائج قد

تختلف في الدول المتقدمة مقارنة بالدول الأقل تقدماً بسبب الفروق الثقافية. كما أشارت دراسة Harris et al. (2011) إلى أن العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس من ناحية والرسوخ الوظيفي من ناحية أخرى قد تم دراستها على عينة من العاملين في وكالة لبيع السيارات في الولايات المتحدة، والتي قد تكون لها خصائص فريدة غير موجودة في المنظمات الأخرى، وأن هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات على عينات من ثقافات أخرى لتحديد مدى إمكانية تعميم النتائج المجمعة للرسوخ الوظيفي. وهو ما دفع الباحث لدراسة العلاقات المقترحة في سياق قطاع البنوك في البيئة المصرية.

ولتوضيح معالم المشكلة وصياغة تساؤلاتها، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من 2021/6/7 إلى 2021/6/16 م، استهدفت التعرف على درجة توافر وأهمية أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل، ومستوى جودة العلاقة التبادلية بين العامل ورئيسه المباشر، وأيضاً مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية تم تجميعها من عينة ميسرة قوامها 29 مفردة من العاملين في بعض البنوك التي يتضمنها القطاع محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع بعض منهم، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث لمجموعة من النتائج الأولية تتمثل فيما يلي:

- وجود تفاوت بين العاملين من حيث درجة أهمية أبعاد العلامة التجارية، حيث يرى عدد كبير منهم (64%) أن التعويضات والمنافع هو البعد الأكثر أهمية بينما يرى (28%) أن مناخ العمل الصحي هو البعد الأكثر أهمية.

- أما من حيث درجة توافر أبعاد العلامة التجارية، فقد تبين أن بُعد توازن الحياة-العمل متوافر بدرجة منخفضة (بمتوسط 2.02)، بينما يتوافر بُعد التعويضات والمنافع بدرجة متوسطة (بمتوسط 3.40)، أما باقي الأبعاد فمتوافرة بدرجة كبيرة (بمتوسطات تتراوح بين 3.53، 3.78).

- ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين العاملين ورئيسهم المباشر، حيث تراوحت متوسطات درجة توافر أبعاد مستوى جودة هذه العلاقة بين 3.44، 3.84.

- يشعر غالبية من تم مقابلتهم بالتوافق الكبير بينهم وبين مطالب الوظيفة من معارف ومهارات، والانسجام والراحة مع زملائهم في نفس المستوى الإداري. إلا أنهم يرغبون في ترك العمل إذا ما توافرت فرص أفضل حتى لو تطلب ذلك ترك المكان الذي يعيشون فيه.

واستناداً إلى الفجوات البحثية ونتائج الدراسة الاستطلاعية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "ما أثر العلاقة التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية بمصر؟"، ويتطلب ذلك الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟

- إلى أي مدى يؤثر مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟

- ما دور المتغير التفاعلي (مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه) في تعديل العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق؟

#### (4) أهداف الدراسة

بناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة، تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

(1-4) التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

(2-4) بحث طبيعة العلاقة المباشرة بين مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وأبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

(3-4) الكشف عن طبيعة الدور المعدل لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

(4-4) التوصل إلى توصيات تخدم القطاع المصرفي في مصر.

#### (5) فرضيات الدراسة

##### (1-5) العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي

تشير دراسة (Tian et al., 2016) إلى أن نشاط التدريب والتنمية قادر على التنبؤ بالأبعاد الثلاثة للرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، بينما تشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لنشاط التدريب والتنمية على كل من الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية (Bergiel et al., 2009; Shibiti, 2019; Van Dyk et al., 2013). ومن ناحية التعويضات والمنافع، تشير النتائج التي توصلت إليها دراسة (Bergiel et al., 2009; Shibiti, 2019) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتعويضات والمنافع على كل من الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية. وفيما يتعلق بـتوازن الحياة-العمل، فقد أظهرت نتائج دراسة (Dechawatanapaisal, 2017; Thakur, 2017) وجود تأثير معنوي إيجابي لهذا البعد على الرسوخ الوظيفي بصورة إجمالية. أما بالنسبة لبُعد الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، فتشير نتائج دراسة (Tanwar & Kumar, 2019) أن لهذا البعد تأثير معنوي إيجابي على ملاءمة الفرد للمنظمة. كما تُظهر نتائج دراسة (Ghosh & Gurunathan, 2014) وجود تأثير معنوي إيجابي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة على الرسوخ الوظيفي بصورة إجمالية. وبناءً على ما سبق، فإنه من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية التالية:

ف1: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق. وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

ف1/أ: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمناخ العمل الصحي على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

ف1/ب: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتدريب والتنمية على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

ف1/ج: يوجد تأثير معنوي إيجابي لتوازن الحياة-العمل على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

ف1/د: يوجد تأثير معنوي إيجابي للأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

ف1/هـ: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتعويضات والمنافع على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

## (2-5) العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والرسوخ الوظيفي

تشير نظرية المحافظة على الموارد (Conservation of Resources theory (COR) إلى أن الأفراد يرغبون في اكتساب موارد ذات قيمة والحفاظ عليها وحمايتها، وأن النتائج الإيجابية ترتبط بوفرة الموارد، في حين تحدث النتائج السلبية عندما يدرك الأفراد أنهم لا يمتلكون الموارد الكافية للتعامل مع موقف معين، أو أنهم مهددون بخسارة تلك الموارد، أو أنهم لن يحصلوا على موارد كافية مقابل الموارد التي ينفقونها (Hobfoll, 1989). ووفقاً لهذه النظرية فإن المرؤوسين في علاقات التبادل عالية الجودة يحصلون على عدد من الموارد لا يحصل عليها نظرائهم في علاقات التبادل منخفضة الجودة (مثل دعم متزايد، أدوار أفضل، معلومات، استقلالية). مما يدفع المرؤوسين في علاقات التبادل عالية الجودة لاختيار البقاء في المنظمة من أجل الحفاظ على تلك الموارد. وتدعم نتائج العديد من الدراسات ارتباط جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بأبعاد الرسوخ الوظيفي، فالمنافع المرتبطة بعلاقات التبادل عالية الجودة قادرة على تعويض المستويات المنخفضة من ملاءمة الفرد للمنظمة، من خلال ما توفره هذه العلاقات من موارد ذات قيمة بالنسبة للمرؤوسين (Erdogan et al., 2004). أما فيما يتعلق ببعد الروابط، فمن المتوقع في التبادلات عالية الجودة أن يكون المرؤوسين أكثر ارتباطاً بمشرفهم مقارنة بنظرائهم في التبادلات منخفضة الجودة (Graen & Uhl-Bien, 1995; Sparrowe & Liden, 2005). وأخيراً، فيما يتعلق ببعد التضحية، فإنه من المرجح ألا يترك العاملون المنظمة في التبادلات عالية الجودة، لأنه سيتعين عليهم في حالة ترك المنظمة التخلي عن المزايا المرتبطة بعلاقتهم مع مشرفهم (Liden et al., 1997). وبناءً على ما سبق، من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية التالية:

ف2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين بالبنوك موضع التطبيق.

### (3-5) الدور المعدل لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

استناداً لنظرية التبادل الاجتماعي، تشير نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس إلى أن القادة يشكلون علاقات ذات نوعيات مختلفة مع مرؤوسهم، وتتراوح تلك العلاقات من الأعلى جودة للأقل جودة، حيث يحصل المرؤوس في العلاقة التبادلية عالية الجودة على مزايا وفوائد لا يحصل عليها المرؤوس في العلاقة التبادلية منخفضة الجودة (Graen & Uhl-Bien, 1995). وتشير الأبحاث إلى أن مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس يمكن أن يُعزز أو يُلغي آثار الممارسات التنظيمية (Wheeler et al., 2010)، وهو ما أكدته نتائج دراسة (Martinson & DeLeon, 2016) بأن ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس له تأثير معنوي إيجابي على إدراكات العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تنفيذها وفقاً لتقديرات المشرف (مثل الوقت المرن، تقييمات الأداء، قرارات التعويض) عرضة للتباين بين ما هو معلن وما هو مطبق، كما أن تفسير وتطبيق المشرف لسياسة معينة له تأثير على سلوكيات العاملين يفوق تأثير السياسة المعلنة من جانب الإدارة العليا. وفي هذا السياق، من المتوقع زيادة قوة العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي في حالة ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية التالية:

ف3: تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس. وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

ف3/أ: تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين مناخ العمل الصحي وأبعاد الرسوخ الوظيفي كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

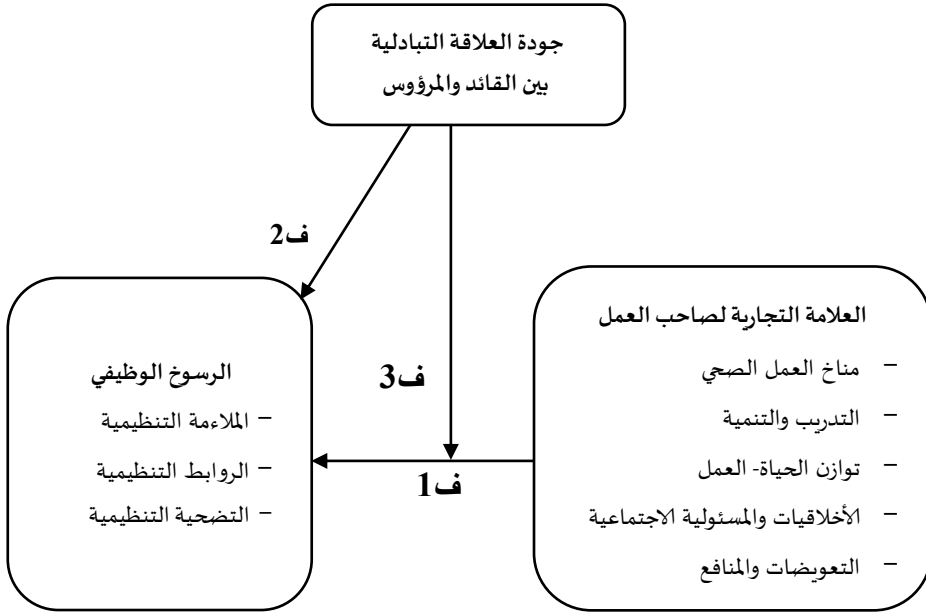
ف3/ب: تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين التدريب والتنمية، وأبعاد الرسوخ الوظيفي كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

ف3/ج: تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين توازن الحياة- العمل، وأبعاد الرسوخ الوظيفي كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

ف3/د: تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، وأبعاد الرسوخ الوظيفي كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

ف3/هـ: تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين مناخ العمل الصحي وأبعاد الرسوخ الوظيفي كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

وبناءً على ما سبق، يمكن إعداد نموذج الدراسة المقترح كما هو موضح بالشكل رقم (1).



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة

## (6) أهمية الدراسة

يمكن بيان أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والعملية على النحو التالي:

### (1-6) الأهمية العلمية/ الأكاديمية

- تناولت الدراسة بعض الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في البيئتين الغربية والعربية، وبما يساهم في استكمال الجهد العلمي في ذلك الإطار، وإلقاء الضوء على المجالات البحثية الجديدة بالدراسة.
- أبرزت الدراسة أهمية اختيار المقياس الملائم للعلامة التجارية لصاحب العمل وفقاً لمجتمع الدراسة (العاملين المحتملين، العاملين الحاليين).
- زيادة أهمية دراسة الرسوخ الوظيفي، نظراً لما يترتب على دوران العمالة من عواقب وخيمة، منها أن التكاليف المرتبطة باستقطاب واختيار وتعيين موظفين جدد تتجاوز 100% من الراتب السنوي للوظائف المشغولة بالفعل (Peltokorpi, 2013).

## (2-6) الأهمية العملية/ التطبيقية

- تُطبق الدراسة الحالية على القطاع المصرفي، والذي يلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية لأي دولة، من خلال خطته الاستثمارية المتعددة التي يقدمها لمختلف القطاعات الحكومية والخاصة. ونظراً لما شهدته الخدمات المصرفية من تغيرات كبيرة وزيادة ملحوظة في توقعات العملاء والعاملين من البنوك، فإن ذلك يتطلب تطوير وتنمية هذا القطاع لتلبية احتياجات العملاء والعاملين، وذلك من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة. وتُعد العلامة التجارية لصاحب العمل من أفضل الممارسات لضمان استعداد المنظمات لمستقبل لا يمكن التنبؤ به، باعتبار أن صاحب العمل الذي يقوم بتطوير وجذب والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، سيكون لديه رأس المال الفكري الذي ينافس به في المستقبل البعيد (Rana & Sharma, 2019).
- تصف هذه الدراسة الواقع الفعلي للدور الذي يمكن أن تؤديه العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين.
- يُمكن لإدارة الموارد البشرية - في البنوك محل الدراسة بشكل خاص، والقطاع المصرفي بشكل عام- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة هيكلة أبعاد العلامة التجارية بما يؤدي إلى اختيار العاملين البقاء في المنظمة/الرسوخ في وظائفهم.
- إدراك المدراء ورؤساء الأقسام- في البنوك محل الدراسة بشكل خاص، والقطاع المصرفي بشكل عام- لأهمية وكيفية رفع مستوى جودة العلاقة التبادلية مع مرؤوسهم لتعزيز الرسوخ الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين.

## (7) منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في المنهج المتبع في الدراسة، أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. ويستعرض الباحث هذه العناصر على النحو التالي:

### (1-7) منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستدلالي/ الاستنتاجي Deductive Approach، والذي يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم معينة لتبرير العلاقات بين متغيرات الدراسة وبناء فرضيات الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها لتقييم الفرضيات المتعلقة بهذه النظريات (Saunders et al., 2016).

وتُعد الدراسة الحالية من أنواع الدراسات الوصفية التحليلية Descripto-explanatory studies، والتي تقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة وتقديم التفسيرات المناسبة للعلاقات بين المتغيرات، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري، وإعداد قائمة استقصاء تغطي متغيرات الدراسة لجمع البيانات الأولية المطلوبة، وتحليل البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها (إدريس، 2008).



## (2-7) البيانات المطلوبة ومصادرها

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية. وتم جمع البيانات الثانوية عن متغيرات الدراسة المتمثلة في العلامة التجارية لصاحب العمل، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، والرسوخ الوظيفي من المراجع- كتب ودوريات محلية وعالمية- ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يمكن من تأصيل تلك المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وفرضيات وتساؤلات وأهمية الدراسة، إضافة إلى بيانات عن أعداد العاملين في البنوك محل الدراسة من واقع سجلات شئون العاملين بهذه البنوك. أما البيانات الأولية، فقد تم جمعها من العاملين محل الدراسة باستخدام أسلوب الاستقصاء، باعتباره أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.

## (3-7) قياس متغيرات الدراسة

### (1-3-7) العلامة التجارية لصاحب العمل

اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده (Tanwar & Prasad (2017)، والذي اعتمدت عليه دراسات أخرى عديدة (e.g; Bharadwaj & Yameen, 2020; Bharadwaj et al., 2021; Bussin & Mouton, 2019; Gunesh & Maheshwari, 2019; Khan et al., 2021). ويتكون هذا المقياس من 23 عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية (مناخ العمل الصحي، التدريب والتنمية، توازن الحياة-العمل، الاخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، التعويضات والمنافع).

### (2-3-7) جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده (Liden & Maslyn (1998)، والذي اعتمدت عليه دراسات أخرى عديدة (e.g. Erdogan et al., 2002; Hanse et al., 2016; Harris et al., 2011; Waismel-Manor et al., 2010; Wang et al., 2016; Zacher et al., 2014). ويتكون هذا المقياس من 12 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية (العاطفة، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني).

### (3-3-7) الرسوخ الوظيفي

اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي أعده (Holtom et al. (2006b) والذي اعتمدت عليه دراسات عديدة (e.g. Felps et al., 2009; Ghosh & Gurnathan, 2015b; Robinson et al., 2014). ويتضمن هذا المقياس 9 عبارات تقيس الأبعاد التنظيمية للرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية).

## (4-7) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية - باستثناء فئة المديرين وعمال النظافة والحراسة - والبالغ عددهم وقت إجراء الدراسة 1939 مفردة، منهم 1260 مفردة يعملون في البنوك التجارية العامة، 679 مفردة يعملون بالبنوك التجارية الخاصة، كما هو مبين بالجدول رقم (2).

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تم تحديد حجمها بالرجوع للجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة، وتبين أنه بالنسبة لحجم مجتمع يقترب من (2000) مفردة، فإن الحجم المناسب للعينة عند حدود خطأ 5% هو 322 مفردة (Saunders et al., 2016). وتم توزيع هذه العينة - كما هو مبين بالجدول رقم (2) - بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد العاملين بكل بنك، ثم أعقب ذلك اختيار مفردات العينة من كل بنك بالطريقة العشوائية البسيطة. وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بالإدارات المختلفة بالبنوك التجارية محل الدراسة، باستثناء فئة المديرين وعمال النظافة والحراسة.

جدول 2: توزيع مجتمع وعينة الدراسة على فروع البنوك محل الدراسة

ملكية البنك	اسم البنك	عدد العاملين	النسبة	عدد مفردات العينة
البنوك التجارية العامة	بنك مصر	509	0.26	85
	البنك الأهلي المصري	427	0.22	71
	بنك القاهرة	324	0.17	54
	الإجمالي	1260	0.65	209
البنوك التجارية الخاصة	البنك التجاري الدولي/ مصر	57	0.03	9
	بنك الإسكندرية	114	0.06	19
	بنك بلوم- مصر	14	0.01	2
	بنك الإمارات دبي الوطني	16	0.01	3
	المصرف المتحد	141	0.07	23
	بنك قناة السويس	18	0.01	3
	البنك الأهلي الكويتي- مصر	9	0.00	1
	بنك عودة ش.م.م	13	0.01	2
	البنك الأهلي المتحد- مصر	7	0.00	1
	البنك العربي ش.م.ع	11	0.01	2
	مصرف أبو ظبي الإسلامي - مصر	10	0.01	2
	بنك الكويت الوطني- مصر	22	0.01	4
	بنك أبو ظبي التجاري - مصر	9	0.00	1
	بنك إتش إس بي سي مصر	10	0.01	2
	التجاري وفا بنك إيجيبت	19	0.01	3
	بنك كريدي أجريكول- مصر	22	0.01	4
بنك قطر الوطني الأهلي	69	0.04	11	
البنوك التجارية الخاصة	بنك المؤسسة العربية المصرفية- مصر	9	0.00	1
	بنك فيصل الإسلامي المصري	32	0.02	5
	بنك البركة مصر ش.م.م	12	0.01	2
	البنك المصري الخليجي	15	0.01	2
	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	21	0.01	3
	البنك العربي الأفريقي الدولي	19	0.01	3
	بنك أبو ظبي الأول	10	0.01	2
الإجمالي	679	0.35	113	

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

## (5-7) أداة الدراسة

تمثلت أداة جمع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية في قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في قياس المتغيرات الثلاثة (العلامة التجارية لصاحب العمل، جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، الرسوخ الوظيفي التنظيمي). وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بشكل مباشر، وطلب من المستقصي منهم بيان درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من العبارات التي تشملها قائمة الاستقصاء وفقاً لقيم مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح ما بين (موافق تماماً = 5) إلى (غير موافق على الإطلاق = 1). وبعد الانتهاء من عملية تجميع البيانات والتي استغرقت شهرين (من أول يوليو 2021 إلى نهاية أغسطس 2021)، تبين أن عدد القوائم الصالحة للتحليل (296) قائمة بمعدل (92%) من الحجم الكلي للعينة، وهي نسبة عالية، وقد يرجع ذلك لوضوح عبارات القائمة، واهتمام مفردات عينة الدراسة بموضوع الاستقصاء.

## (6-7) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في اختبار نموذج وفرضيات الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)، ويتميز أسلوب نمذجة المعادلة البنائية عن أسلوب تحليل الانحدار في أنه يسمح باختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، كما يسمح باختبار العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة مع واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في آن واحد، بينما يسمح أسلوب تحليل الانحدار باختبار العلاقة المباشرة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة مع متغير تابع واحد فقط.

## (8) نتائج الدراسة

يشتمل تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج WarpPLS.7 على خطوتين أساسيتين، هما: تقييم نموذج القياس من خلال تقييم ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، تقييم النموذج الهيكلي للدراسة بغرض تقييم مدى ملاءمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فرضيات الدراسة (Hair et al., 2017). ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

### (1-8) تقييم نموذج القياس

#### (1-1-8) تقييم ثبات المقاييس Reliability Assessment

يشير ثبات المقياس إلى إمكانية إعطاء نفس النتائج عند إعادة اختباره بعد فترة محددة من الزمن، وان هذه العبارات تعطي المستقصي منه نفس المفهوم والمعنى الذي يقصده الباحث. وتم اختبار ثبات المقاييس من خلال اختبار ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability (CR)، ويمتاز معامل الثبات المركب عن معامل ألفا بأنه يأخذ في الاعتبار معامل التحميل الخارجي للمؤشرات، على عكس معامل ألفا الذي يقوم على افتراض تساوي معاملات التحميل

للمؤشرات (Hair et al., 2017). وأشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (3) إلى أن جميع قيم معامل ألفا ومعامل الثبات المركب مقبولة، باعتبار أن المعاملات التي تتجاوز قيمتها 0.7 تُعد مقبولة (Hair et al., 2017)، وهذا يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة في الدراسة.

#### (2-1-8) تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

يشير صدق المقياس إلى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وإعطاء نفس النتائج عند إعادة اختبارها بعد فترة محددة من الزمن، في ظل ظروف مماثلة. وتم اختبار صدق المقاييس من خلال اختبار صدق المحتوى، صدق التقارب، صدق التمايز، وذلك على النحو التالي:

##### - صدق المحتوى Content Validity

تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد الأساتذة المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال في مصر، وبعد الاتفاق على محتوى القائمة، تم عرضها على مجموعة من المستقضي منهم من العاملين في البنوك محل الدراسة للتأكد من وضوح عبارات القائمة، وأنها تعطي للمستقضي منهم نفس المعنى الذي يقصده الباحث، وقد قام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.

##### - صدق التقارب Convergent Validity

ويستخدم لقياس مدى التوافق أو التقارب بين العبارات التي يشملها كل متغير من متغيرات الدراسة أو أحد أبعاده، وذلك على النحو التالي:

- ثبات المؤشر أو العبارة Indicator Reliability: ويتم ذلك من خلال حساب معاملات التحميل الخارجية Outer Loading لعبارات البعد، والتي يجب أن تتجاوز قيمتها 0.7، أما إذا تراوحت قيمتها بين 0.4، 0.7، فيجب حذف العبارة فقط إذا ترتب على هذا الحذف زيادة الثبات المركب أو متوسط التباين المستخرج عن الحد الأدنى المقبول لكل منهما. في حين إذا كان معامل التحميل الخارجي أقل من 0.4 فيجب حذف العبارة (Hair et al., 2017). وأشارت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3) إلى أن جميع معاملات التحميل الخارجية تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.7)، باستثناء عبارة "توجد ثقة في الإجراءات المستخدمة لتحديد السلوكيات السلبية في العمل" من مقياس العلامة التجارية لصاحب العمل، وتم استبعاد هذه العبارة.

- متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن 0.5 لكل متغير أو بعد يتم قياسه (Hair et al., 2017). وأشارت النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) إلى أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) مقبولة.

##### - صدق التمايز Discriminant Validity

ويستخدم لقياس مدى التباعد أو التنافر المنطقي بين الأبعاد أو المتغيرات التي تشملها مقاييس الدراسة، فالعبارات المخصصة لقياس بُعد أو متغير لا تقيس إلا هو. ويمكن التأكد من صدق التمايز باستخدام معامل Fornell-Larcker الذي يستخرج عن طريق حساب قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل

بعد أو متغير، إذ يجب أن تكون قيمته أعلى من قيمة ارتباط كل بُعد أو متغير بالأبعاد أو المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2017)، وهو ما أظهرته النتائج الموضحة بالجدول رقم (4)، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بدرجة عالية من صدق التمايز.

جدول 3: معاملات الثبات وصدق التقارب

المتغير	العبارات	معامل التحميل الخارجي Outer Loadings	معامل ألفا ( $\alpha$ )	معامل الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
<b>مناخ العمل الصحي:</b>					
	1. توفر إدارة البنك للعاملين الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات	0.817			
	2. توفر بيئة العمل بالبنك الفرصة للاستمتاع بجو العمل الجماعي	0.815			
	3. زملائي في العمل لديهم استعداد لتحمل مسؤولياتي في العمل اثناء فترة غيابي	0.828			
	4. تقدرني إدارة البنك عندما أقوم بعمل جيد	0.824			
	5. يوفر البنك للعاملين بيئة عمل خالية من الضغوط	0.840			
	6. توفر إدارة البنك فرص العمل في فرق	0.903			
	<b>التدريب والتنمية:</b>				
	7. يوفر البنك للعاملين دورات تدريبية عبر الإنترنت	0.785			
	8. ينظم البنك مؤتمرات وورش عمل وبرامج تدريبية مختلفة بشكل منتظم	0.749			
	9. يوفر البنك للعاملين فرص للعمل في الفروع الدولية	0.780			
	10. يستثمر البنك بدرجة كبيرة في مجال تدريب وتنمية العاملين	0.836			
	11. تطوير المهارات هو عملية مستمرة في البنك	0.822			
	12. المسارات الوظيفية داخل البنك واضحة	0.850			
	<b>توازن الحياة - العمل:</b>				
	13. يوفر البنك ساعات عمل مرنة	0.858			
	14. يتيح البنك فرصة العمل من المنزل	0.875			
	15. يتوفر بمكان العمل مكان مجهز لممارسة الأنشطة الرياضية	0.903			
	<b>الأخلاق والمسئولية الاجتماعية:</b>				
	16. تتعامل إدارة البنك بحيادية مع جميع العاملين	0.866			
	17. من المتوقع أن يتبع العاملون جميع القواعد واللوائح	0.83			
	18. للبنك دور إنساني في المجتمع	0.884			
	19. توجد ثقة في الإجراءات المستخدمة لتحديد السلوكيات السلبية في العمل	تم حذفها			
	<b>التعويضات والمنافع:</b>				
	20. بشكل عام، الراتب الذي يقدمه البنك مرتفع	0.895			
	21. يدفع البنك للعاملين أجر مقابل العمل الإضافي	0.891			
	22. يوفر البنك خدمات صحية جيدة للعاملين	0.835			

المتغير	العبارات	معاملات التحميل الخارجية Outer Loadings	معامل ألفا ( $\alpha$ )	معامل الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
	23 يوفر البنك تغطية تأمينية للموظفين وعائلاتهم	0.915			
	<b>التأثير:</b>		0.877	0.908	0.796
	1. أقدر الجانب الإنساني لرئيسي في العمل	0.868			
	2. رئيسي في العمل من نوعية الأشخاص الذي أحب أن أتخذه صديقاً	0.794			
	3. أشعر بمتعة كبيرة في العمل مع رئيسي	0.726			
	<b>الولاء:</b>		0.812	0.851	0.778
	4. يُدافع رئيسي عن تصرفاتي أمام الإدارة العليا، حتى بدون معرفة كاملة بالقضية المعنية.	0.756			
	5. يقف رئيسي في صفي إذا هاجمني الآخرون في العمل	0.783			
	6. يُدافع رئيسي عني أمام الآخرين إذا ارتكبت خطأ غير مقصود	0.796			
	<b>المساهمة:</b>		0.892	0.905	0.764
	7. ما أؤديه من عمل لرئيسي يفوق ما هو محدد في بطاقة الوصف لوظيفتي	0.709			
	8. أنا على استعداد لبذل جهد إضافي أكثر مما هو مطلوب مني، لتحقيق أهداف ومصالحة العمل	0.751			
	9. لا مانع من أن أبذل قصارى جهدي في العمل تقديراً لرئيسي في العمل	0.831			
	<b>الاحترام المهني:</b>		0.871	0.892	0.772
	10. يُعجبني إلمام رئيسي بوظيفته	0.824			
	11. أقدر كفاءة ومعرفة رئيسي بعمله	0.751			
	12. أنا مقتنع بالمهارات المهنية لرئيسي في العمل	0.742			
	<b>الملاءمة التنظيمية:</b>		0.911	0.943	0.863
	1. تستفيد وظيفتي من مهاراتي ومواهي بشكل جيد	0.919			
	2. أشعر بتوافق كبير بيني وبين البنك في نواحي عديدة (القيم، الثقافة، مطالب الوظيفة من معارف ومهارات وقدرات)	0.939			
	<b>الروابط التنظيمية:</b>		0.902	0.927	0.794
	3. يرتبط عملي ارتباطاً وثيقاً بزملائي في العمل	0.850			
	4. أنا عضو في جماعة عمل فعالة	0.933			
	5. أتفاعل بشكل مستمر مع أعضاء مجموعة العمل في وظيفتي	0.889			
	<b>التضحية التنظيمية:</b>		0.805	0.874	0.679
	6. أعتقد أن فرص استمراري في العمل بالبنك ممتازة	0.859			
	7. إذا بقيت في البنك فسوف أستطيع تحقيق معظم أهدافي	0.833			
	8. أعتقد أن تضحيتي ستكون كبيرة إذا تركت وظيفتي	0.783			
	9. تتيح لي وظيفتي قدر كبير من حرية التصرف لتحقيق أهدافي	0.819			

جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

الرسوخ الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

جدول 4: صديق التمايز

الأبعاد	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. مناخ العمل الصحي	0.838											
2. التدريب والتنمية	**0.732	0.804										
3. توازن الحياة- العمل	**6500	**0.544	0.879									
4. الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية	**0.737	**0.722	**0.610	0.860								
5. التعويضات والمنافع	**0.370	**0.418	*0.293	**0.557	0.884							
6. التأثير	*0.338	0.091	**0.378	0.248	0.266	0.892						
7. الولاء	**0.373	0.253	**0.489	0.260	0.212	**0.616	0.882					
8. المساهمة	0.169	0.123	**0.462	0.205	0.249	**0.733	**0.496	0.874				
9. الاحترام المهني	**0.370	0.260	**0.457	*0.346	*0.305	**0.784	**0.589	**0.751	0.879			
10. الملاءمة التنظيمية	**0.725	**0.636	**0.545	**0.720	**0.484	*0.359	0.253	0.274	*0.312	0.929		
11. الروابط التنظيمية	**0.531	**0.429	**0.441	**0.480	**0.432	**0.641	**0.575	**0.500	**0.589	**0.549	0.891	
12. التضحية التنظيمية	**0.535	0.358	**0.421	**0.605	**0.410	**0.536	*0.362	**0.448	**0.449	**0.624	**0.589	0.824

\*\*معنوية عند 0.01، \*معنوية عند 0.005

قطر المصفوفة يمثل قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

(2-8) تقييم النموذج الهيكلي

(1-2-8) تقييم جودة ملاءمة النموذج المقترح للدراسة

تم التحقق من ملاءمة النموذج المقترح للدراسة باستخدام ثلاثة مؤشرات هي متوسط معامل المسار Average Path Coefficient، متوسط معامل الارتباط Average R-squared-ARS، ومتوسط التباين لمعامل التضخم Average Variance Inflation Factor، ويوضح الجدول رقم (5) قيم هذه المؤشرات للنموذج المقترح، والتي تشير إلى تمتع نموذج الدراسة المقترح بجودة ملاءمة مقبولة، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليه.

جدول 5: قيم مؤشرات الملاءمة للنموذج المقترح

المؤشر	القيمة المقبولة لكل مؤشر	القيمة الفعلية لكل مؤشر
متوسط معامل المسار APC	P- value <0.05	APC=0.221, P <0.01
متوسط معامل الارتباط ARS	P- value <0.05	ARS=0.436, P <0.01
متوسط التباين لمعامل التضخم AVIF	أقل من 5	3.24

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## (2-2-8) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يوضح الجدول (6) نتائج اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وفقاً لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتشير النتائج المبينة في الجدول (6) إلى ثبوت غالبية فرضيات الدراسة المباشرة، ويتضح ذلك فيما يلي:

فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والرسوخ الوظيفي، تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمناخ العمل الصحي على الأبعاد الثلاثة للرسوخ الوظيفي: الملاءمة التنظيمية ( $\beta=0.232, p < .001$ )، الروابط التنظيمية ( $\beta=0.378, p < .001$ )، التضحية التنظيمية ( $\beta=0.154, p < .01$ )، وهو ما يدعم صحة الفرضية ف1/أ. وبالمثل، يوجد تأثير معنوي إيجابي للتدريب والتنمية على جميع أبعاد الرسوخ الوظيفي: الملاءمة التنظيمية ( $\beta=0.595, p < .001$ )، الروابط التنظيمية ( $\beta=0.167, p < .01$ )، التضحية التنظيمية ( $\beta=0.235, p < .001$ )، وهذا يدعم صحة الفرضية ف1/ب. في حين لا يوجد تأثير معنوي لبعدها توازن الحياة-العمل على أي من أبعاد الرسوخ الوظيفي، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية ف1/ج. أما بالنسبة لبعدها الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، فتشير النتائج لوجود تأثير معنوي إيجابي لهذا البعد على أبعاد الرسوخ الوظيفي: الملاءمة التنظيمية ( $\beta=0.216, p < .01$ )، الروابط التنظيمية ( $\beta=0.122, p < .05$ )، التضحية التنظيمية ( $\beta=0.198, p < .05$ )، وهذا يدعم صحة الفرضية ف1/د. وأخيراً، بالنسبة لبعدها التعويضات والمنافع، تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لهذا البعد على كل من الملاءمة التنظيمية ( $\beta=0.198, p < .01$ )، والتضحية التنظيمية ( $\beta=0.448, p < .001$ )، في حين لا يوجد تأثير معنوي على الروابط التنظيمية، وهو ما يدعم صحة الفرضية ف1/هـ جزئياً. كما تشير النتائج إلى أن أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل الأكثر تأثيراً على أبعاد الرسوخ الوظيفي، هي: التدريب والتنمية بالنسبة للملاءمة التنظيمية، ومناخ العمل الصحي بالنسبة للروابط التنظيمية، والتعويضات والمنافع بالنسبة للتضحية التنظيمية.

ومن ناحية العلاقة بين مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وأبعاد الرسوخ الوظيفي، فتشير النتائج الموضحة بالجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الرسوخ الوظيفي: الملاءمة التنظيمية ( $\beta=0.343, p < .01$ )، الروابط التنظيمية ( $\beta=0.154, p < .001$ )، التضحية التنظيمية ( $\beta=0.410, p < .01$ )، وهو ما يدعم صحة الفرضية الثانية.



جدول 6: معاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

نتيجة اختبار الفرض	المتغير التابع						المتغير المستقل	الفرض
	التضحية التنظيمية		الروابط التنظيمية		الملاءمة التنظيمية			
	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$		
قبول	0.004	**0.154	<0.001	***0.378	<0.001	***0.232	مناخ العمل الصحي	فأ/1
قبول	<0.001	***0.235	0.006	**0.167	<0.001	***0.595	التدريب والتنمية	فب/1
رفض	0.248	0.095	0.232	0.107	0.271	0.086	توازن الحياة- العمل	فج/1
قبول	0.023	*0.198	0.041	*0.122	0.007	**0.216	المسئولية الاجتماعية	فد/1
قبول جزئي	<0.001	***0.448	0.355	0.011	0.006	**0.198	التعويضات والمنافع	فه/1
قبول	0.002	**0.410	<0.001	***0.154	0.009	**0.343	جودة العلاقة التبادلية	ف2

\*\*\*معنوية عند ( $p \leq 0.001$ )، \*\*معنوية عند ( $p \leq 0.01$ )، \*معنوية عند ( $p \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وأخيراً، فيما يتعلق باختبار الدور المعدل لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس في العلاقة بين إدراك العاملين لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي، تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (7) إلى وجود تأثير معدل معنوي لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على قوة العلاقة بين إدراك العاملين لأربعة من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (مناخ العمل الصحي، التدريب والتنمية، الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، التعويضات والمنافع) وأبعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية). فارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس يقوي العلاقة بين كل بُعد من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل السابقة وأبعاد الرسوخ الوظيفي، وهو ما يدعم صحة الفرضيات ف3/أ، ف3/ب، ف3/د، ف3/هـ. بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معدل معنوي لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على قوة العلاقة بين إدراك العاملين لبعد توازن الحياة - العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية ف3/ج.

جدول 7: معاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المعدلة لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

نتيجة اختبار الفرض	المتغير التابع			المتغير المعدل	المتغير المستقل	الفرض
	التضحية التنظيمية	الروابط التنظيمية	الملاءمة التنظيمية			
	قيمة معامل $\beta$ المسار	قيمة معامل $\beta$ المسار	قيمة معامل $\beta$ المسار			
قبول	**0.107	***0.382	**0.251		مناخ العمل الصحي	فأ/3
قبول	*0.244	**0.219	***0.470	جودة العلاقة التبادلية	التدريب والتنمية	فب/3
رفض	0.013	0.006	0.021		توازن الحياة- العمل	فج/3
قبول	**0.245	***0.182	**0.151		الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية	فد/3
قبول	**0.334	*0.119	***0.221		التعويضات والمنافع	فه/3

\*\*\*معنوية عند ( $p \leq 0.001$ )، \*\*معنوية عند ( $p \leq 0.01$ )، \*معنوية عند ( $p \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## (9) مناقشة النتائج

استهدفت الدراسة الحالية بحث التأثيرات المباشرة والتفاعلية لكل من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على أبعاد الرسوخ الوظيفي للعاملين. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

أولاً: أوضحت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاثة من أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (مناخ العمل الصحي، التدريب والتنمية، الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية) على جميع أبعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية). أما بالنسبة لباقي أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (توازن الحياة- العمل، التعويضات والمنافع)، فالأول ليس له تأثير معنوي على أبعاد الرسوخ الوظيفي، أما الثاني فله تأثير معنوي إيجابي على بُعدين فقط من أبعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية). ويمكن مناقشة تلك النتائج على النحو التالي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لمناخ العمل الصحي على الأبعاد الثلاثة للرسوخ الوظيفي، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Van Dyk et al. 2013) التي أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي لخصائص الوظيفة المتمثلة في (تنوع المهام، فرص حل المشاكل الصعبة، فرص العمل مع أفضل الأشخاص، الحرية، المرونة، القدرة على تنفيذ المهام الصعبة) على بُعدي الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية فقط. كما تتفق تلك النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Tian et al. 2016) التي أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم الفرصة (الممارسات المرتبطة بفرق العمل والمشاركة في صنع القرارات ومشاركة المعلومات) على بُعدي الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية فقط. ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن اهتمام المنظمة بتوفير بيئة عمل إبداعية وديناميكية يُتاح فيها للعاملين الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات، يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز نمو العاملين وتعلمهم وتطويرهم (Coetzer & Rothmann, 2007)، وهذا من شأنه زيادة إدراكهم لتوافقهم مع المنظمة، والمنافع التي سيتعين عليهم التضحية بها إذا قرروا مغادرة المنظمة. كما أن اهتمام المنظمة بتوفير مناخ عمل تتوافر فيه للعاملين فرص العمل في فرق، والاستمتاع بجو العمل الجماعي في ظل بيئة عمل خالية من الضغوط من شأنه تنمية الروابط بين الأفراد، فمناخ العمل الصحي يُشبع الحاجات الاجتماعية للعاملين (Tanwar & Prasad, 2017).

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتدريب والتنمية على الأبعاد الثلاثة للرسوخ الوظيفي، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Tian et al. 2016). ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن حرص المنظمة على الاستثمار المتزايد في مجال التدريب والتنمية يوفر للعاملين فرص تطوير وتنمية المهارات المطلوبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة إدراكهم لتوافقهم مع الوظيفة والمنظمة، وأنهم سوف يفقدون هذه الفرص في حالة تركهم العمل بتلك المنظمة. كما أن نشاط التدريب والتنمية غالباً ما يتضمن عملية التطبيع التنظيمي Organizational socialization (Tian et al., 2016) وهي "العملية التي تؤمن للشخص المهارات الوظيفية

المطلوبة واكتساب المستوى الضروري للفهم التنظيمي وتحقيق التفاعل الاجتماعي الداعم مع الزملاء، وقبول الطرق التي تضعها المنظمة (Taormina, 1997)، وهذا من شأنه شعور الفرد بالارتباط بالآخرين في العمل.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية على أبعاد الرسوخ الوظيفي. وفيما يتعلق بتأثير الأخلاقيات على أبعاد الرسوخ الوظيفي، فيمكن تفسيره بأن العاملين عندما يلاحظون أن السياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية يتم تحديدها في سياق أخلاقي، مثل التعامل بحيادية مع جميع العاملين، فإنهم يدركون أن قيمهم الشخصية وأهدافهم وخططهم المهنية المستقبلية تتوافق مع قيم المنظمة، وهذا يعني زيادة الملاءمة التنظيمية. كما تزداد روابطهم مع زملائهم ومشرفهم في هذه البيئة الأخلاقية، فضلاً عن شعورهم بعدالة توزيع المكافآت الوظيفية والتنظيمية، وهو ما يجعل الأفراد الذين يختارون ترك هذه المنظمة العادلة يتعرضون لخطر التضحية بحياتهم المحايدة من أجل منظمة جديدة تتمتع بقدر أقل من العدالة. وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Karatepe (2013) والتي أظهرت أن الإدراك الإيجابي للمناخ الأخلاقي للمنظمة له تأثير معنوي إيجابي على الرسوخ الوظيفي. أما من ناحية تأثير المسئولية الاجتماعية على أبعاد الرسوخ الوظيفي، فيمكن تفسيره بأن دور المسئولية الاجتماعية للمنظمة قد يزداد العاملين بفرص المشاركة أو المساهمة في الأنشطة الاجتماعية، وهذا يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم، لأنهم يحصلون على فرصة لرد الجميل لمجتمعهم، وبالتالي تزداد الملاءمة التنظيمية في حالة توافق الطريقة التي تؤدي بها المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية مع القيم والمعايير التي يراها العاملون مهمة. كما أن مشاريع المشاركة المجتمعية توفر منصة للتفاعل بين العاملين المشاركين فيها، مما يؤدي لزيادة الروابط بينهم، وزيادة الإحساس بالخسارة الشخصية (زيادة التضحية) في حالة الانفصال عن الزملاء. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Ghosh & Gurunathan, 2014) والتي أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للمسئولية الاجتماعية للمنظمة على الرسوخ الوظيفي.

- لا يوجد تأثير معنوي لتوازن الحياة-العمل على أبعاد الرسوخ الوظيفي، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Tanwar & Kumar, 2019) والتي أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للتوازن بين الحياة - العمل على ملاءمة الفرد للمنظمة. في حين تدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه (Shibiti, 2019; Van Dyk et al., 2013) بأن التوازن بين الحياة- العمل ليس له أي تأثير معنوي على أي من أبعاد الرسوخ الوظيفي.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للتعويضات والمنافع على بعدين فقط من أبعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، التضحية التنظيمية)، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Bergiel et al., 2009; Shibiti, 2019). ويمكن تفسير ذلك بأن نظم التعويضات والمنافع المتميزة، تشجع العاملين على إدراك واستيعاب أهمية السلوكيات التي يتم مكافأتها، وتحفزهم بالتالي على تعديل سلوكهم ليتلاءم مع مصلحة المنظمة، مما يجعل قيمهم الشخصية في توافق أقرب لقيم المنظمة. كما أن العاملين عندما يفكرون في ترك الوظيفة فإنهم غالباً ما يأخذون في الاعتبار التعويضات والمنافع التي يتعين عليهم التضحية بها، وبالتالي فإن العاملين

الذين يشعرون بالرضا عن نظام التعويضات والمنافع في المنظمة من المرجح أن يدركوا ارتفاع تكلفة مغادرتهم لهذه المنظمة.

ثانياً: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس لها تأثير إيجابي معنوي على الأبعاد الثلاثة للرسوخ الوظيفي، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Kapil & Rastogi, 2018). ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في علاقات التبادل عالية الجودة يشعرون بملاءمة تنظيمية أفضل بسبب المنافع المرتبطة بتلك العلاقات، باعتبار أن هذه المنافع قادرة على تكملة أو تعويض المستويات المنخفضة من ملاءمة الفرد للمنظمة (Erdogan et al., 2004). كما أن علاقات التبادل عالية الجودة قادرة على بناء الثقة وتبادل المعلومات والموارد (Banks et al., 2014)، مما يجعل العاملين أكثر ارتباطاً وتواصلًا مع مشرفهم مقارنة بالعاملين في علاقات التبادل منخفضة الجودة. وأخيراً، فإن علاقات التبادل عالية الجودة، بما توفره من موارد ومنافع ذات قيمة بالنسبة للمرؤوسين، تجعلهم يقررون البقاء في المنظمة لعدم التضحية بتلك الموارد والمنافع، وهو ما يتفق مع نظرية المحافظة على الموارد.

ثالثاً: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أن قوة العلاقة الإيجابية بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل (مناخ العمل الصحي، التدريب والتنمية، الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، التعويضات والمنافع) وأبعاد الرسوخ الوظيفي تزداد كلما ارتفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم، فإدراك المرؤوسين لارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية مع قادتهم يقوي العلاقة الإيجابية بين إدراكهم لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل السابقة وأبعاد الرسوخ الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل تمثل علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين، وتوفر هذه العلاقة التبادلية موارد للعاملين مقابل أداء العاملين لواجباتهم، والقادة لهم دور بارز في اتخاذ قرار "من سيستفيد من هذه الموارد أكثر؟"، فتوزيع الموارد التنظيمية لا يتحدد فقط بواسطة الإجراءات التنظيمية، وإنما يتأثر أيضاً بالعلاقة بين القادة ومرؤوسهم، وبالتالي فإن المرؤوسين في علاقات التبادل عالية الجودة سيحصلون على موارد تنظيمية أكثر بمقارنة بالمرؤوسين في علاقات التبادل منخفضة الجودة، مما يجعل العلاقة الإيجابية بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي أكثر قوة في حالة ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم. وهذا يبرز أهمية الدور المعدل لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس في العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد الرسوخ الوظيفي.

## (10) المساهمات والتوصيات

تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات للمنظمات التي تسعى للإدارة الفعالة للرسوخ الوظيفي للعاملين. أولاً: يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لفهم العلاقة بين إدراك العاملين لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل وشعورهم بالرسوخ الوظيفي، من أجل صياغة استراتيجية فعالة للعلامة التجارية لصاحب العمل، تساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين. فاستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل التي تتمثل بمقوماتها

الأساسية في مناخ العمل الصحي، وأنشطة التدريب والتنمية الملائمة، والاهتمام بالأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، وحزمة التعويضات والمنافع التنافسية، لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على قرار الأفراد بالبقاء في المنظمة/ رسوخهم الوظيفي. وفي هذا الصدد، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز قدرة البنوك موضع التطبيق على تحسين مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بها:

- خلق مناخ عمل صحي، من خلال:

- اهتمام الإدارة العليا في البنوك موضع التطبيق بتوفير بيئة عمل مادية آمنة وصحية.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية في البنوك موضع التطبيق بوضع الأفراد في الوظائف المناسبة لمهاراتهم، وتنظيم برامج تدريبية في مجال إدارة الضغوط لمساعدة العاملين على التكيف مع الضغوط، وبرامج رفاهية العاملين لتعزيز الصحة النفسية والجسدية للعاملين.
- حرص المديرين التنفيذيين أو المشرفين في البنوك موضع التطبيق على وضوح التوقعات الوظيفية للعاملين، وتجنب الإدارة بالتفاصيل، وتشجيع مساهمة العاملين في القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر، والاعتراف بالمساهمات والإنجازات المتميزة للعاملين وتقديرها، وأن يكون المدير أو المشرف نموذج يحتذى به في الاهتمام بالعمل، كما يجب أن يتمتع بمهارة الاتصال الفعال مع العاملين، ويشمل ذلك: اتباع سياسة الباب المفتوح، والإنصات لمشاكلهم، ومشاركتهم المعلومات المفيدة، والاهتمام بتحقيق الجو العائلي الذي يُظهر وجود العلاقات الودية بين العاملين.

- الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين، من خلال:

- نظرة الإدارة العليا في البنوك موضع التطبيق إلى الاستثمار في مجال تدريب وتنمية العاملين على أنه خيار استراتيجي أساسي في منظومة استثمار وتنمية العاملين.
- اهتمام المشرفين في البنوك موضع التطبيق بالتدريب المستمر للعاملين أثناء العمل، والذي يعزز ثقة العاملين في قدرتهم على القيام بوظائفهم.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية في البنوك موضع التطبيق بتوفير فرص لتبادل المعرفة بين العاملين لتنمية مهاراتهم وتحسين خدمة العملاء، من خلال التناوب الوظيفي، ونظام للحوافز على أساس جماعي، وتوفير برامج تدريبية تخدم ثقافة فرق العمل.
- قيام إدارة الموارد البشرية في البنوك موضع التطبيق بمساعدة العاملين في التخطيط لمسارهم الوظيفي، من خلال عقد اجتماعات بين كل مدير ومروؤسيه، لمناقشة اهتمامات المرؤوسين ونقاط قوتهم وضعفهم وقيمهم وخططهم وأهدافهم الوظيفية طويلة الأجل، وتحديد الوظائف المستقبلية التي تتوافق معهم، وتوفير برامج التعليم والتدريب اللازمة لصقل وتنمية مهاراتهم للتوافق مع تلك الوظائف.

## - دعم أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية، من خلال:

- تركيز إدارة البنك على دمج الأخلاقيات في سياسات وثقافة العمل بالبنك، وتعزيز بيئة العدل والإنصاف بالتعامل مع الجميع بشكل غير متحيز. ودمج برامج المسؤولية الاجتماعية في القيم الأساسية للبنك ورسالته الاستراتيجية، وأن تكون المسؤولية الاجتماعية أولوية استراتيجية في عمل البنوك من خلال المشاركة في العديد من الأنشطة والمبادرات ذات الطابع الاجتماعي.
- التزام المديرين بتضمين المرؤوسين في تصميم واختيار وإدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للبنك.

## - تصميم نظام للتعويضات والمنافع، يأخذ في الاعتبار ما يلي:

- تقديم رواتب تنافسية، وحزمة مزايا أو منافع جذابة (مثل تقديم مساهمات كبيرة في مجال الرعاية الصحية وطب الاسنان والعناية بالبصر، أو تطبيق مدخل الكافيتريا The Cafeteria Approach، وهو أحد المداخل الأساسية التي تعطي للعاملين فرصة الاختيار بين خطط المزايا، من خلال منح كل عامل مبلغ معين من المال لتمويل المزايا وتترك له حرية اختيار الميزة التي يفضلها).
- زيادة الحوافز والامتيازات المالية بزيادة مدة الخدمة.
- تقدير الجهود المتميزة للمرؤوسين، باستخدام وسائل التقدير الملائمة، مثل الإجازات الإضافية مدفوعة الأجر، المكافآت والجوائز المالية، وشهادات التقدير.

ثانياً: تقدم نتائج الدراسة رسالة تحذيرية للمديرين الذين يعتمدون بشكل أساسي على حزم التعويضات والمنافع كوسيلة لمنع الموظفين ذوي الكفاءة العالية من ترك المنظمة. فهناك استراتيجيات أخرى لا تقل أهمية عن التعويضات والمنافع، وتتمثل في الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين، وتوفير المناخ الصحي للملائم، ودعم الأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية.

ثالثاً: تشير النتائج إلى أن ارتفاع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه يعزز الرسوخ الوظيفي للمرؤوسين، كما أنه يقوي العلاقة بين إدراك العاملين الإيجابي لأبعاد العلامة التجارية للبنك ورسوخهم الوظيفي. وفي ضوء تلك النتائج يمكن للباحث أن يوصي المديرين والمشرفين في البنوك محل الدراسة بضرورة رفع مستوى جودة العلاقة التبادلية مع العاملين لتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين، من خلال:

- التأكد من أن كل فرد يؤدي دور ذو قيمة بالنسبة له ويتناسب مع نقاط قوته ومهاراته.
- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لربط الأهداف الشخصية والجماعية للعاملين بأهداف المنظمة، فهذا يساعد في إدراك العاملين لأهمية ما يقومون به، ومدى مساهمتهم في تحقيق رسالة المنظمة.
- تزويد العاملين بالمعرفة الملائمة والقدرة الكافية لتنمية مهارات وظيفية محددة.
- دعم المشاركة في اتخاذ القرار من خلال فرق العمل أو اللجان، مما يساعد في كسر الجمود وبناء الثقة والتعاون المتبادل.
- بناء روابط على المستوى الفردي من خلال التدريب والتوجيه.

- منح بعض الوقت أثناء الاجتماعات لإجراء محادثات ودية، فبالرغم من أن هذا قد يبدو مضيعة للوقت، إلا أنه جزء مهم في تقوية الروابط بين العاملين.
- تقليل الضغوط في مكان العمل، ومكافأة الأداء الجيد.
- محاولة رفع مستوى جودة العلاقة التبادلية مع الأعضاء خارج المجموعة "Out-Group"، من خلال ما يلي:
  - تحديد الأعضاء خارج المجموعة:

وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو المشرف بتدوين أسماء الأعضاء الذين يقعون خارج المجموعة، وتحليل سبب عدم ثقته فيهم، هل يظهرون سلوكاً سيئاً في العمل؟ هل هم غير أكفاء، أم لديهم حافز ضعيف؟ ثم يقارن نتائج التحليل مع تصوراتهم، هل هناك تطابق؟ أم أنك أعطى الموضوع أكبر من حجمه؟

○ إعادة بناء العلاقة مع الأعضاء خارج المجموعة:

وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو المشرف بمقابلة الأعضاء كل على حده، لمعرفة ما إذا كانوا سعداء بعملهم، وما هي أهدافهم المهنية؟، وما الذي يمكنه عمله لجعل عملهم أكثر تحدياً وجاذبية؟ ويمكن أن تساعد هذه الاجتماعات الفردية في تحديد العقد النفسي للعضو (الفوائد غير المعلنة التي يتوقعها من المدير أو المشرف). واكتشاف ما يحفزه ويدفعه للنجاح.

## (11) محددات الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية

- ألقت الدراسة الحالية الضوء على العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل والرسوخ الوظيفي للعاملين، مع بيان الدور المعدل لمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على تلك العلاقة في سياق قطاع البنوك التجارية في محافظة الدقهلية بمصر. وتم إعداد هذه الدراسة في ضوء عدة محددات، يمكن من خلالها تقديم بعض المقترحات للبحوث المستقبلية، وذلك على النحو التالي:
- استخدم الباحث أسلوب الدراسة المقطعية cross-sectional study، والذي يتم فيه تجميع البيانات في وقت واحد قصير نسبياً. ونظراً لأن العلاقات السببية قد تتغير على المدى الطويل، مما قد يؤثر على ثبات النتائج، لذا يقترح الباحث دراسة نفس المتغيرات اعتماداً على أسلوب الدراسة الطولية Longitudinal study، والذي يتم فيه تجميع البيانات في فترات زمنية مختلفة.
  - ركزت الدراسة التطبيقية على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج، لذا يقترح الباحث إجراء دراسة أخرى يتم تطبيقها على كافة البنوك التجارية على مستوى الجمهورية.
  - ركزت الدراسة الحالية في قياس الرسوخ الوظيفي على الأبعاد التنظيمية دون الأبعاد المجتمعية، لذا يقترح الباحث دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية في ظل قياس الأبعاد المجتمعية للرسوخ الوظيفي، ومقارنة النتائج بما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية، وصولاً لمزيد من الفهم للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- ما زالت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية في حاحه إلى مزيد من الدراسة والبحث لاستكشافها ومعرفة المتغيرات المؤثرة فيها، ويمكن ذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة، أو تطبيق الدراسة في قطاعات خدمية أخرى، مثل قطاع الفنادق والصحة والتعليم والاتصالات، أو تناول تلك العلاقة في إطار متغيرات وسيطة (مثل: عمليات العقد النفسي، التماثل التنظيمي) أو متغيرات أخرى معدلة بخلاف جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس (مثل: النوع، إدراك العدالة التنظيمية).

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

إبراهيم، منى محمد سيد (2012). بناء صورة علامة صاحب العمل وتأثيرها في النية للتقدم للوظائف والانشغال بالعمل دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة*، 2، 261-296.

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصرية العربية.

رمضان، أحمد محمد محمود السيد (2016)، تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفي: بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia-Economics and Finance*, 35, 690-698.

Alniaçik, e.; Alniaçik, U.; Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Anchu, P. R., & Thampi, S. P. (2020). Employer branding and employee engagement: An evidence from banking sector. *AIMS International Journal of Management*, 14 (2), 115-127.

Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2013). Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4 (1), 33-48.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.



- Bambacas, M., & Kulik, T.C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Banks, G. C.; Batchelor, J. H.; Seers, A.; O'Boyle, E. H.; Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Bergiel, E. B.; Nguyen, V.Q.; Clenney, B.F., & Taylor, G.S. (2009) Human resource practices, job embeddedness and intention to quit *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Berthon, P.; Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44 (5), 718-737.
- Bharadwaj, S.; Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, In press.
- Bowman, M. D. (2009). *A test of direct and partially mediated relationships between leader member exchange, job embeddedness, turnover intentions, and job search behaviors in a southern police department* (doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (Order No. 3371500)
- Brammer, S.; Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D.E. (2012). Job embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111-117.
- Coetzer, C. F., & Rothmann S. (2007). Job demands, job resources, and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*, 11(1), 17–32.
- Dabirian, A.; Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Dabirian, A.; Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403-1409.
- Dechawatanapaisal, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38(5), 696-711.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Erdogan, B.; Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2002). Person– organization fit and work attitudes: The moderating role of leader–member exchanges. *Academy of Management Proceedings* (F1-F6).
- Erdogan, B.; Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.

- Ewing, M.T.; Pitt, L.F.; de Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Felps, W.; Mitchell, T. R.; Hekman, D. R.; Lee, W. T.; Holtom, B. C., & Harman, S. W. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2014). Linking perceived corporate social responsibility and intention to quit: The mediating role of job embeddedness. *Vision*, 18(3), 175-183.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2014). Linking perceived corporate social responsibility and intention to quit: The mediating role of job embeddedness. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 18(3), 175-183.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015a). Job embeddedness: A ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015b). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *IIMB Management Review*, 27(4), 240-251.
- Giosan, C.; Holtom, B., & Watson, M. (2005). Antecedents of job embeddedness: The role of individual, organizational, and market factors. *Journal of Organizational Psychology*, 5, 31-44.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the new millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

- Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 149-168.
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T.; Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hanse, J. J.; Harlin, U.; Jarebrant, C.; Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228-234.
- Harris, K. (2004). *An examination of multiple predictors and outcomes from different dimensions of LMX relationship quality* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (Order No. 3156078).
- Harris, K. J.; Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Herdman, A. O.; Yang, J., & Arthur, J. B. (2017). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, 43(5), 1498-1523
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Holtom, B. C.; Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006a). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C.; Mitchell, T. R.; Lee, T., & Tidd, S. (2006b). Less is more: Validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA*.
- Hom, P.W.; Tsui, A.S.; Wu, J.B.; Lee, T.W.; Zhang, A.Y.; Fu, P.P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.

- Kang, D.; Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56-75.
- Karatepe, O. M. (2013). Inking perceived ethical climate to performance outcomes: The mediating role of job embeddedness. *Ekonomiska Istrazivanja-Economic Research*, 26(4), 77-90.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016a). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: A sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Kaur, P.; Malhotra, K., & Sharma, S.K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122-131.
- Khan, N. A.; Bharadwaj, S.; Khatoon, A., & Yameen, M. (2021). Assessing the Nexus Between Employer Branding and Employee Retention: Moderating Role of Organizational Identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379-398.
- Kim, S.Y., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-653.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.

- Lenaghan, J. A., & Eisner, A. B. (2006). Employers of choice and competitive advantage: The proof of the pudding is in the eating. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 99-109.
- Liao, C.; Wayne, S. J.; Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2016). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C.; Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Martinson, B., & Deleon, J. (2016). Testing the effect of LMX and HR system strength on employee and work unit outcomes. *Advances in Business Research*, 7(1), 91-103.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to 'live the brand': A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Mitchell, T.R.; Holtom, B.C.; Lee, T.W.; Sablinsky, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Neininger, A.; Lehmann-Willenbrock, N.; Kauffeld, S. & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- Peltokorpi, V. (2013). Job embeddedness in Japanese organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1551-1569.
- Peters, T. (1999). *The brand you 50*. New York: Knopf.
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A Study of Banking Sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7-21.

- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração, 51*(103), 103-116.
- Reis, G.; Braga, B., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review, 46*(8), 1962-1976.
- Robinson, R. N.; Kralj, A.; Solnet, D.; Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 101-109.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management, 15*(4), 110-130.
- Samo, A. H.; Talreja, S.; Bhatti, A. A.; Asad, S.A., & Hussain, L. (2020). Branding yields better harvest: Explaining the mediating role of employee engagement in employer branding and organizational outcomes. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi, 19* (1), 77-94.
- Sanders, K.; Moorkamp, M.; Torke, N.; Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment, 1*(1), 59-68.
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th Edition, Pearson, Harlow.
- Schlager, T.; Bodderas, M.; Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing, 25*(7), 497-508.
- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *South African Journal of Human Resource Management, 17*(1), 1-9.
- Sivertzen, A.; Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management, 22*(7), 473-483.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly, 50*(4), 505-535.

- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *The Academy of Management Review*, 27(3), 346-360.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3S), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multi domain, continuous process model, *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Tatar, B.; Müceldili, B., & Erdil, O. (2018). Does employer branding affect job embeddedness? The mediating role of dedication and perceived organizational support. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (3), 346-361.
- Thakur, S. J., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. *Employee Relations*, 39(5), 718-731.
- Tian, A. W.; Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Tripathi, V., Rajlaxmi, Srivastava, A., & Tripathi, A. (2020). Employer branding: A strategic tool for employee retention in IT industry. *IUP Journal of Brand Management*, 17(1), 21-35.
- Van Dyk, J.; Coetzee, M., & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and



- information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75.
- Verčič, T. A., & Ćorić, S. D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer branding: The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.
- Vinoth, K., & Vasantha, S. (2015). Impact of employer brand on employee satisfaction with special reference to IT industry. *International Journal of Management, Information Technology and Engineering*, 3(9), 53-60.
- Vural, Y.; Vardarlier, P. & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Waismel-Manor, R.; Tziner, A.; Berger, E., & Dikstein, E. (2010). Two of a kind? leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: The moderating role of leader-member similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.
- Wang, D.; Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Wheeler, A. R.; Harris, K. J., & Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM effectiveness-intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 182-196.
- Wilden, R.; Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 56-73.
- Wilson, J. (2010). *Examining job embeddedness survey items for an adventure education population* (doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (Order No. 3409115).
- Wu, Y. J. (2009). *A multidimensional analysis of the relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behavior with an alternative measure of leader-member exchange* (doctoral dissertation).

Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (Order No. 3359347).

- Yao, X.; Lee, T. W.; Mitchell, T. R.; Burton, J. P., & Sablynski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions: Understanding Employee Retention and Turnover. *Information Age*,45-56.
- Zacher, H.; Pearce, L. K.; Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of business ethics*, 121(2), 171-187.

## The Interactive Effects of Employer Brand and Leader-Member Exchange Quality on Job Embeddedness of Commercial Banks Employees in Dakahleya Governorate

Dr. Khaled Mahmoud Fahmi Ayyad

### Abstract

This study aims to investigate the direct effects of employer brand (EB) dimensions (healthy work atmosphere, training and development, work-life balance, ethics and corporate social responsibility, and compensation and benefits), and the quality of leader-member exchange (LMX) on job embeddedness (JE) dimensions (organizational fit, organizational links and organizational sacrifice). In addition, the moderating role of (LMX) quality in the relationship between dimensions of EB and JE was also examined. Data were collected from a sample of 224 employees from commercial banks located in Dakahleya Governorate. The method used for testing the hypothesis is Structural Equation Modeling (SEM) using Partial List Squares (PLS). The results demonstrate that three dimensions of EB (healthy work atmosphere, training and development, and ethics and corporate social responsibility), and the quality of LMX positively and significantly predict JE dimensions. In addition, the quality of LMX is found to have moderating effect on the relationship between EB dimensions (except for work-life balance) and JE dimensions. Finally, implications of the results are discussed and directions for future research are proposed.

### Keywords

Employer Brand- Leader- Member Exchange- Job Embeddedness- Corporate Social Responsibility – Banks

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

عياد، خالد محمود فهمي (2022). التأثيرات التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 59(1)، 53-95.