

**إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها  
في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال  
دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي  
العراقي في أربيل**

**المدرس الدكتور**

**ولاء جودت الجاف**

**كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كوية**

**المدرس الدكتور**

**هاشم فوزي العبادي**

**كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة**

## إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها

### في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال

دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع

المصرفي العراقي في أربيل

● المجلد الخامس

● العدد التاسع

● استلام البحث: 2012/2/29

● قبول النشر: 2012/4/2

● نوفمبر 2012

م.د. هاشم فوزي العبادي

م.د. ولاء جودت الجاف

### المستخلص :

إنطلاقاً من الدور الحيوي الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي لتحقيق الأداء العالي بجميع مرافقه ومجالاته، فضلاً عن الاهتمام الكبير الذي توليه منظمات الأعمال في أعداد المقدرات الجوهرية في المورد البشري، تصدى الباحثان إلى موضعين مهمين في حقل إدارة موارد البشرية ألا وهما الاستغراق الوظيفي (Engagement Employee) والأداء العالي (High Performance) واللذان من شأنهما أن يحققا التميز الإداري.

ولعل من المفيد الإشارة، بأن أحد المفاتيح المهمة للمنظمات ذات الأداء العالي هم الأفراد في المنظمة وأن تبني المنظمات لمفهوم الاستغراق الوظيفي واعتناقه أصبح جاهزاً اليوم. يختبر البحث الحالي دراسة إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهجاً لتحقيق الأداء العالي في عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، إذ بلغت عينة البحث (105) موظفين. ويقوم البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء العالي وقد استخدم البحث مقياس (Armstrong, 2009) كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن المصارف تبحث دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعدّ الاستغراق الوظيفي وإستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى.

### منهجية البحث العلمية:

#### أولاً - مشكلة البحث:

أزداد اليوم الاهتمام بكيفية تحقيق الأداء العالي كونه يرتبط وبشكل مباشر في تحقيق التفوق التنظيمي لمنظمات الأعمال إذ يعدّ الأداء العالي من مميزات المنظمات المتعلمة.

وعلى الرغم من الأهمية التي يحظى بها موضوعاً الاستغراق الوظيفي والأداء العالي على المستوى الأكاديمي، إلا أن المتتبع للدراسات العربية أو المحلية لا يجد إلا القليل منها

تتناول هذين الموضوعين، وهذا يعدُّ محفزاً اتجاه إجراء هذه الدراسة وخاصة من جانب دراسة علاقتها بمفهوم الأداء العالي.

وأطلقاً من ذلك فإن الاستغراق الوظيفي هو أحد عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الأداء العالي ولأغراض البحث يمكن صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات الآتية:

- (1) ما المقصود بمفهوم الاستغراق الوظيفي؟
- (2) ما إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي؟
- (3) ما دور الاستغراق الوظيفي في زيادة الأداء؟
- (4) ما أسباب حصول الأداء العالي بالمنظمات؟
- (5) كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق الأداء العالي؟
- (6) بعد أن يتم تحقيق الأداء العالي كيف يمكن المحافظة عليه؟

### ثانياً - أهمية البحث:

إن أهمية البحث متأتية من حيث أن موضوع البحث مهم وحيوي في بقاء المنظمات في عالم الأعمال اليوم، إذ أنه سيعطي المنظمة سمة التميز على الآخرين وتحقيق الريادة التنظيمية مما يؤهلها إلى مجارة العالمية ومواكبة حرب التنافسية من أجل الحصول على عوائد أعلى من المعدل وهذا بدوره لا يتحقق إلا عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات العملية والتي بدورها تحقق الأداء العالي.

ومن بين هذه الإستراتيجيات هي موضوع الاستغراق الوظيفي والذي لا يقل أهمية عن الموضوع الأخر، وعليه تتمثل أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- (1) يقدم البحث توضيحاً لأهم إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي والذي سيساهم في توضيح العلاقة بينها وبين الأداء العالي كأسلوب يحقق أهداف المنظمة.
- (2) حظي موضوع الأداء العالي باهتمام بالغ، وشهد بحثاً مستمراً للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء.
- (3) تناوله لموضوع الاستغراق الوظيفي الذي لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحق في واقع الدراسات المحلية، يعدُّ إسهاماً متواضعاً اتجاه تعزيز هذا المفهوم وتعبيد الطريق للباحثين آخرين للخوض في مضماره.
- (4) سعيه وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها إلى إدراك الباحثين والأفراد والمدراء العاملين في القطاع المصرفي بضرورة التعرف على هذه المفاهيم بوصفها أحد الركائز التي تحقق أهداف المنظمة وغايتها.

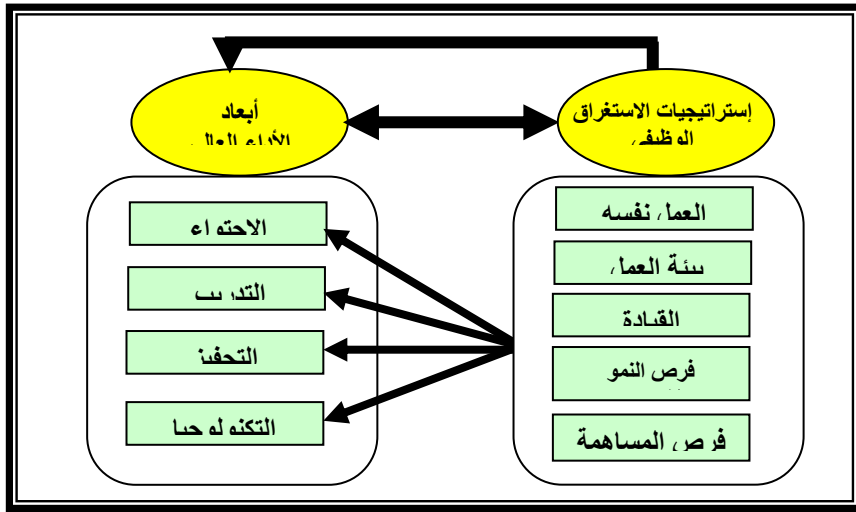
### ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1) تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي وإستراتيجياته وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.
- 2) تحديد مستوى تبني الاستغراق الوظيفي في المنظمات عينة البحث.
- 3) الاستفادة من هذا الإطار النظري في تحقيق الأداء العالي في منظمات الأعمال.
- 4) تحديد طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء العالي.

### رابعاً- نموذج البحث:

يصور الشكل (1) نموذج البحث الذي يجسد العلاقة ما بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي في منظمات الأعمال.



الشكل (1) نموذج البحث

### خامساً- فرضيات البحث:

تأسس البحث على مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

#### 1) فرضيات الارتباط:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء العالي.

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبعد الاحتواء.
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبعد التدريب.
- (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبعد التحفيز.
- (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبعد التكنولوجيا.
- (5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.
- (6) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي مجتمعة وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.

## 2) اختبار فرضيات التأثير المباشر

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء العالي.

وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية:

- (1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) ويُعد الاحتواء.
- (2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) ويُعد التدريب.
- (3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) ويُعد التحفيز.
- (4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) ويُعد التكنولوجيا.
- (5) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.

6) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي مجتمعة وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.

### سادسا- حدود الدراسة:

إنّ الحدود المفاهيمية لدراستنا تقف عند حقل الموارد البشرية (الاستغراق الوظيفي - الأداء العالي)، وعليه حاول الباحثان الربط بين هذه المتغيرات المعرفية. وتنقسم حدود الدراسة على الآتي:-

- 1) **الحدود الزمانية:** تحددت الدراسة بالمدة الواقعة بين شهر (8) عام (2011) إلى شهر (1) عام (2012).
- 2) **الحدود المكانية:** مجموعة من المصارف العاملة في القطاع المصرفي في أربيل. كما يوضحها الجدول الآتي:

#### الجدول (1)

المصارف كمجتمع للدراسة

ت	أسم المصرف
1	بانكي - مصرف زانكو
2	بانكي- مصرف نشتمان
3	بانكي - مصرف بيخال

- 3) **الحدود البشرية:** عينة من المديرين والعاملين في مجموعة من المصارف العراقية في أربيل إذ بلغ مجموع كل العينة (105) شخصاً.

### سابعا - مجتمع وعينة الدراسة:

انسجاماً مع المتغيرات التي طرأت على الاقتصاد العراقي وفتح الأسواق أمام التجارة العالمية كان لا بد من أن نسلط الضوء على موضوع إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل منغمساً في أعماله وذلك من خلال تهيئة ظروف العمل كافة من قبل إدارة المصارف الذي سوف يساعدها في تحقيق الأداء العالي لها. وأعتد لأغراض الدراسة الميدانية عدد من المصارف التي خضعت للبحث بلغ (3) مصرف وهي من المصارف العاملة في إقليم كردستان العراق.

أما عينة الدراسة، فقد جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه، لذا وجب اختيار العينة بشكل دقيق، بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن (عدس، 1999:245). وأن الهدف من العينة هو انتخاب جزء

من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله فضلاً عن دور أسلوب العينة في تخفيض الجهد والوقت والكلفة والدقة في النتائج والسرعة في جمع البيانات.

## المبحث الأول- الإطار النظري للمبحث

### أولاً - الاستغراق الوظيفي:

#### 1- نشوء وتطور الاستغراق : Emergence & Evolution of Engagement

على الرغم من أن مصطلح "استغراق الموظف" تم صياغته وتصوره من قبل (William A. Kahn) عام (1990)، إلا أن أصله يعود إلى وقت غير مبكر في بداية سنة (1920) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة (Perrin,2007).

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة. وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "استغراق الموظف". ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة.

وكذلك، يمكن ذكر تأثير تجارب هوثورن (Hawthorne) كمثالاً على استغراق الموظف. وتأثير (Hawthorne) هو شكل من أشكال التفاعل حيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم، وليس بسبب أي مناورة تجريبية (Tiwari,2011:310).

وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع أعمال هوثورن، وهو مصنع الكهرياء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932)، لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة. وبعد إجراء الدراسة، اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال. وأصبح مفهوم "استغراق الموظف" موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات. فقد سيطر على اهتمام الجميع، العاملين وأرباب العمل. وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية المكتسبة من هذا المصطلح بدلاً من المفهوم.

## 2- ما هو استغراق الموظف؟ What is Employee Engagement?

إنَّ من أهم الأصول التي تميز منظمين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات. وتعدُّ الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للاستفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء والنمو المتزايد. ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سويةً. ولذا، يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين. وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة. وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام. ولتحقيق هذه الغاية، يعدُّ استغراق ومشاركة الموظف أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل (Tiwari,2011:311).

إنَّ الأفراد الذين يستغرقون (ينغمسون) في العمل هم أفراد إيجابيون، ومهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم.

ويؤكد الباحثان هنا، على أن مصطلح (استغراق الموظفين) مثله كباقي المصطلحات التي تفقد إلى التعريف الدقيق بسبب حدوثه من جانب والتباسه مع مواضيع أخرى من جانب آخر.

فقد عرف (Sweem,2008:24) استغراق الموظف بأنه "القدرة على التأثير على الموظفين - على عقولهم، وقلوبهم ونفوسهم - لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق. ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة".

ووفقاً لتعريف (Perrin,2007:67)، فإن مصطلح استغراق الموظفين يشير إلى "مدى بذل الموظفين جهداً تقديرياً في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة. وسوف تعالج إستراتيجية الاستغراق جميع الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز هذا النوع من الجهد".



كما وصف (Bevan et al.,1997:83) الموظف المُستغرق بأنه الشخص "الذي يعي ويُدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة".

وعُموماً، يُعرّفُ المختصون ومن بينهم (Sweem,2008:26) الاستغراق على أنه (التزام واتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة وفهم المنظمات). وبحسب (Gibbons,2006) فإن استغراق الموظفين هو عبارة عن (علاقة رفيعة العواطف وعقلية والتي يمتلكها الموظف اتجاه عمله/ عملها والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله/ عملها).

وبعبارة أخرى يمكن القول أنه كلما زاد استغراق الموظف (اندماجه) كلما زادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورضيته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية...الخ.

إن أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية. لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء. وأفاد البحث الذي أجراه (Watkin,2002) أن هناك اختلافات كبيرة في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء "الموظف المتفوق" و"الموظف الاعتيادي". وكان الاختلاف في الوظائف المنخفضة الصعوبة بنسبة (19%)، بينما كانت النسبة (32%) في الوظائف المتوسطة التعقيد، وبنسبة (48%) في الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد.

### ج- إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي: Strategies For Enhancing Engagement

يقترح (Tiwari,2011) أن تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق وهذه الإستراتيجيات هي:

1. العمل نفسه **The work itself**: تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه، وبالتالي الاستغراق، أساساً على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف. وقد ميّز (Lawler,1969) ثلاث خصائص تعدّ مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:

☒ تعليقات الأفراد يجب أن تتلقى ملاحظات ذوات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات. وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

☒ استخدام القدرات - يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

☒ التحكم الذاتي (الاستقلالية) - يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

## 2. بيئة العمل **The work environment**: ستهتم إستراتيجية زيادة الاستغراق من

خلال بيئة العمل المعنية بشكل عام بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. ويعتقد (Land End) "إنّ الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء". والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في ألهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة. فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج الإستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.

## 3. القيادة **Leadership**: ينبغي لإستراتيجية القيادة إن تركز على ما يجب على المديرين

التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه. ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة

الأداء، والتغذية العكسية. ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

#### 4. فرص النمو الشخصي **Opportunities for personal growth**: وينبغي أن يستند

وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف (Reynolds,2004) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن "تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل"، ويعتقد (Sloman,2003) بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة.

وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تحدد لإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أوارهم. وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرونة – أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الافادة بشكل أفضل من مواهبهم. وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة. وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح، والهدف يجب أن يكون "تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين". وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية.

وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير الرجال والنساء بالوعود بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على الوصول.

#### 5. فرص المساهمة **Opportunities to contribute**: تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة

ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة. بل

إنها أيضاً تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

## ثانياً - الأداء العالي High Performance

### أ- مفهوم الأداء العالي: The Concept of High Performance

ترغب أغلب المنظمات هذه الأيام وفي كل القطاعات الصناعية والتجارية والحكومية بتحقيق الأداء العالي. ولكن ينبغي أولاً أن نعرف ماذا يعني الأداء العالي في الفكر الإداري.

إذ يشير (الدعمي، 2011:74) إلى أن الأداء العالي هو هدف متحرك ومتغير وشامل ومعقد يمكن تعريفه بمنظورات ومداخل متعددة فهو من منظور الهدف يعني ( Goal Perspective) "التعريف بمخرجات المنظمة وتقدير مستوى جودة تحقيق المنظمة لأهدافها" وطالما أن للمنظمات أهدافاً متعددة ومتعارضة أحياناً فإنه لا يمكن قياس الأداء العالي بمؤشر واحد فإنجاز هدف ما بمؤشرات أنجاز عالية ربما يعني أنجاز هدف آخر بمؤشرات أداء أقل". أما من منظور العملية (Process perspective) فيعني الأداء العالي "الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، أي أنه تعبير عن أهمية الاستغلال الكفوء للموارد"، ويتناغم كل من (Dess & Lumpkin, 2003) مع وجهة النظر السابقة عندما يشير إلى أن الكفاءة تعني (إنجاز الأشياء بالشكل الصحيح doing thing right).

كما عَضد الرأي السابق (العيسوي وآخرون، 2012:34) بقولهم "هناك الكثير من التحديات والفرص في الأسواق العالمية، وعلى المديرين أن يكونوا أكثر استعداداً هذه الأيام لتبني إستراتيجيات بعيدة المدى وبالشكل الذي يلبي متطلبات ما يسمى بإدارة القيمة المضافة (Incremental Management)، فضلاً عن أن الوظيفة تبتدع سلسلة من التغييرات تعمل على تحسين كفاءة استغلال عمليات المنظمة، بالشكل الذي يجعلها تعمل بشكل أفضل ومستقر بعيداً عن التغيير في الصناعة التي تعمل في ضمن إطارها".

واستناداً إلى ما جاء سابقاً، يؤكد الباحثان هنا، على أن الاستغراق الوظيفي هو أسلوب من الأساليب الإدارية الذي ينبغي على المنظمات عدم التخلي عنه، والذي بدوره سوف يزيد من أداء المنظمات ويجعلها منظمات ذات أداء عالي.

وكذلك يعني الأداء العالي من منظور الموارد (Resource perspective) بأنه قدرة المنظمة على استقطاب الموارد التي تكون نادرة وذات قيمة عالية (Rare and Valuable) وخلق التكامل بينها وإدارتها بنجاح (Daft,2004:64).

ويشير (Hitt et al.,2007:207) وزملاؤه إلى أن ليس كل الموارد لديها الإمكانيات لأن تكون مصدراً للميزة التنافسية. بينما أكد (Robert et al.,1999:300)، أن المنظمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Sustainable) من خلال الأفراد إذا ركزت على أربعة معايير. إذ يجب على المنظمات أن يطوروا المقدرات لمستخدميهم والتي هي:

(1) **الموارد ذات قيمة عالية Valuable**: تزيد نظم عمل الأداء العالي من القيمة من خلال تأسيس الطرائق التي تزيد الكفاءة، وتخفض الكلف، وتحسن العمليات، وتزودُ شيء فريداً من نوعه إلى الزبائن.

(2) **الموارد نادرة Rare**: تساعد نظم عمل الأداء العالي المنظمات في تطوير وتسخير المهارات، المعرفة، والقدرات التي ليست متوفرة على حد سواء إلى كل المنظمات.

(3) **الموارد صعبة التقليد Difficult to imitate**: يتم تصميم نظم عمل الأداء العالي حول عمليات وقابليات الفريق التي لا يمكن أن تنقل، أو تُستنسخ من الشركات المنافسة.

(4) **التنظيم Organizing**: تدمج نظم عمل الأداء العالي مواهب الموظفين ونشرهم بسرعة في المهام الجديدة ويمرونة كبيرة.

(5) **أن تكون الموارد غير قابلة للاستبدال Non-substitutable**: أي الموارد التي لا يوجد لها مكافئ إستراتيجي (Hitt et al.,2007:207).

وعليه يعرف الباحثان الأداء العالي بأنه ( ذلك الأداء الذي يولد رغبة عالية لدى الفرد العامل في تطوير مستواه ومستوى مرؤوسيه وزملائه ومساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقديمه أفكاراً وأنشطة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي).

ونحن والكلام لـ (Bohlander et al.,2001:693) حينما نقول أن الفرد عالي الأداء نقصد منه أن لديه القدرات التي تمكنه من الأداء الأفضل كما أن لديه معرفة بأسرار مهنته وصفاته، مثلاً:

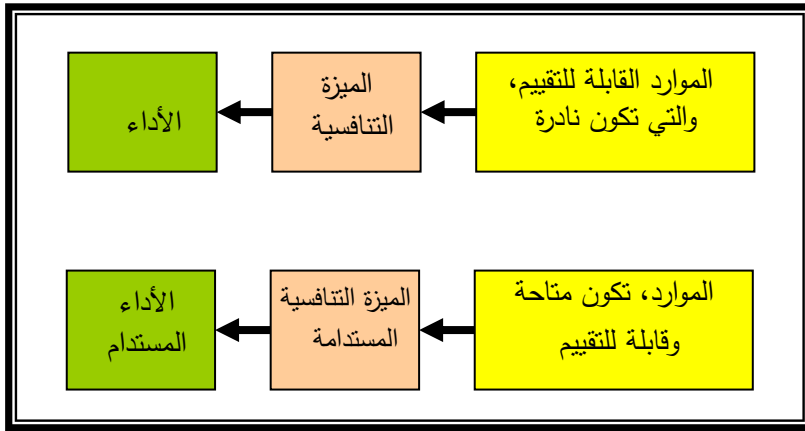
(1) يستطيع تحديد المشكلات التي تواجهه.

(2) يستطيع وضع عدد من الخطط الإدارية المفيدة في المنظمة.

(3) يستطيع انتقاء انطباق الخطة لمواجهة المواقف العملية.

وقد ناقش (Barney,1991:45) كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال موارد المنظمة والواجب امتلاكها لأربع خصائص هي، أنظر الشكل (2):

- 1 يتوجب أن تكون قابلة للتقييم وقادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة المنظمة.
- 2 يتوجب أن تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحالية والمحتملة.
- 3 تكون قادرة على المحاكاة.
- 4 -لا يمكن للمنافسين تحديد إستراتيجية مكافأة لها.



النموذج المفاهيمي للميزة التنافسية من وجهة نظر (Barney,1991)

Source: Raduan, C. R & Jegak, U, & Haslinda, A, & Alimin, I. I, (2009), "Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View", European Journal of Social Sciences – Vol.(11), No.(3). P:408.

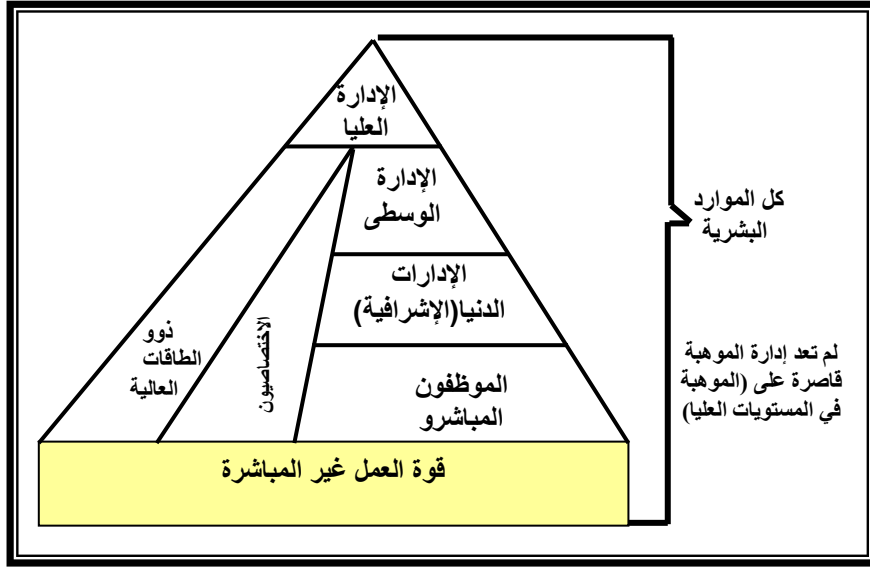
فضلاً عن ذلك فإن (Ma,2000:709) تفحص أكثر ووجد ثلاث علاقات بين الميزة

التنافسية وأداء الشركة وعلى النحو الآتي (Raduan et al.,2009:409):

- 1 -الميزة التنافسية تقود إلى أداء عالٍ.
  - 2 -الميزة التنافسية من دون الاعتماد على الأداء العالي.
  - 3 -الأداء العالي من دون ميزة تنافسية.
- يشير كل من (العنزي و العبادي،2011) إلى قضية جوهرية ظهرت في العقد الماضي من الألفية الثالثة تؤكد على التوظيف والمحافظة على موظفي المنظمة ممن يمتلكون (20%) من الأداء العالي، أو المديرين في المستويات العليا. وأن هؤلاء الموظفين ذوي الأداء العالي، قد يمثلون ضعف الأداء الذي يقوم به الأفراد العاديين لتحسين الإنتاجية التشغيلية ولزيادة

إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال

المبيعات والأرباح. وبذلك إن هؤلاء المنفذين الجيدين يستحقون نسب أعلى في التعويضات والأجور، أي أكثر مما يستلمه نظراً لهم ذوو الأداء العادي في العمل (Guthridge et al., 2008:55)، والشكل (3) يوضح ذلك بشكل جلي.



الشكل (3)

طبقات الموهبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة

Source: Guthridge, Matthew, Komm, Asmus B. & Lawson Emily, (2008), "Making Talent a Strategic Priority", The McKinsey Quarterly, No (1) :55.

ويشير (David, 2009) إن المنظمات ذات الأداء العالي هي التي تتخذ قراراتها اعتماداً على معرفة جيدة بالتوقعات للنتائج في الأمدين القصير والبعيد ومن ناحية أخرى فإن المنظمات ذات الأداء الضعيف تشترك عادة بنشاطات ذات نظرة محدودة ولا تمتلك أي توقعات جيدة حول مستقبلها. ومن إستراتيجيات المنظمات ذات الأداء الضعيف هي التركيز على إيجاد حلول للمشاكل الداخلية، القيام بالأمر المتأخرة، التقليل من أهمية منافسيهم والمبالغة بتقدير قوتهم ويعززون أداءهم الضعيف إلى عدم المعرفة بالتغيرات التكنولوجية أو المنافسة العالمية.

ب- أبعاد الأداء العالي:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى حصول الأداء العالي بالمنظمات وقد اتفق كل من (Brown,2006:5) (العززي والعبادي،2009:90) على أن المنظمات التي ترغب بالتعرف على كيفية حصول الأداء العالي وقياسه بالمنظمات فينبغي توفر الآتي:

1 - **الإشراك Involvement**: إنَّ العنصر الأول هو مفهوم "الفرص المتزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات" للموظفين. وأن قدرة الموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات العملية تعدُّ إحدى العناصر الرئيسية لتحقيق الأداء العالي لأنها تسمح للموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئتهم الحالية، والتي تتابعاً تؤثر على كل كيان المنظمة. وتُوفر هذه المشاركة للموظفين شعور مُحفز بالتشجيع، الذي يؤدي إلى توليد قوة عاملة أكثر التزاماً، على الأقل من ناحية نظرية.

2 - **التدريب Training**: يوفر التدريب للموظفين المهارات الضرورية لأداء وظائفهم بطريقة أكثر فعالية فضلاً عن توفير الفرصة الكافية لافتراض المسؤولية الكبيرة ضمن المنظمة. ويعطي التدريب للمنظمات أيضاً طريقة مهمة لتدريب الموظفين في المهارات والأدوار المختلفة لضمان فهم الموظفين للعديد من الأدوار ضمن المنظمة.

3 - **التحفيز Catalysis/Motivation**: يُساعد العنصران السابقان في تهيئة الموظفين والمنظمات في تطبيق وتنفيذ عملية نظام عمل الأداء العالي الناجح، إلا أنه بدون عنصر التحفيز، سيفشل النظام على الأغلب. وتحتاج المنظمات لإيجاد طريقة لربط عملية الدَّفْع مع الأداء من أجل تحفيز تركيز الموظف على "النتائج المفيدة لأنفسهم وللمنظمة ككل" (Bohlander & Snell,2004). ويمكن للحوافز أن تتخذ أشكال عديدة، بعضها أمثلة على أنها خيارات حصص في البورصة، خطط أسهم عادية، خطط للمشاركة في الربح، زيادة في الدفع، أو علاوات من أجل تلبية أهداف الأداء والحوافز النقدية الأخرى. فضلاً عن ذلك، يمكن أن تأخذ الحوافز شكل خيارات غير نقدية مثل انتهاء الوقت، مرونته، مجموعة وجبات الغداء ومنافع الموظف الخاصة الأخرى.

4 - **التكنولوجيا Technology**: وبعدُ عنصراً رئيساً آخر من نظم عمل الأداء العالي المعاصرة، إذ ينتشر في كل مكان في عالمنا المعاصر، ويجب أن تُؤخذ بنظر الاعتبار على أنها جزء من ممارسة التطوير التنظيمي. وضمن نظم عمل الأداء العالي، لا يجب على التكنولوجيا أن تؤدي إلى حلول تقنية فقط، بل أنها ينبغي أن تُوفر "بنية تحتية للاتصال واشتراك المعلومات الحيوية مع أداء العمل" (Bohlander & Snell, 2004).



## ثالثاً - العلاقة الترابطية ما بين الاستغراق الوظيفي والأداء العالي ونتائجها في منظمات الأعمال:

هنالك العديد من البحوث والدراسات الإدارية التي تؤكد على وجود العلاقة القوية ما بين الاستغراق الوظيفي وتحقيق الأداء العالي، ومن بين هذه الدراسات (Day & Lord,1988; Hunter et al.,1990; Morton,2005) والتي أخذت على عاتقها الربط بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وممارسات الأداء العالي. والذين قالوا بأن نوعية القيادة قد وجدت لتأخذ بالحسبان ما مقداره (45% من أداء المنظمة) وإضافة لذلك في الدراسات المنفذة خلال التسعينات من قبل (Becker et al.,2001) والتي وجدت علاقة متبادلة وقوية بين الأداء العالي لأنظمة إدارة الموارد البشرية وممارسات وعدد من المتغيرات التنظيمية ومن بينها دوران العمل ورواتب الموظفين والحصة السوقية.

ويعتقد (Scott MacLeod)، مدير الإستراتيجية الإعلامية في مجلة أعمال الغرب المحدودة بأهمية القادة الممتازين في جذب الموظفين. وإن العوامل التي تجعل الأفراد متميزين تشمل مستوى عالي من الإتصال والتركيز على الأفراد وتطويرهم وتعلمهم لمساعدتهم في التقدم نحو الأمام وزيادة أدائهم العالي(Reid & Crisp,2007).

ويتحرى البحث الذي قام به كل من (Srivastava & Bhatnagar,2008: 253-) وإدارة المهوبة وعلاقتها بمستويات استغراق المستخدم خلال مجريات الحالة الدراسية. (260) وإن استغراق المستخدمين هو مؤشرٌ للاحتفاظ بالموظف وزيادة الإنتاجية العالية.

ويتناغم مع الدراسة السابقة دراسة (Sweem,2008) والموسومة (استغراق إستراتيجية إدارة المهوبة في القرن الحادي والعشرين: حالة دراسية عن تعريف إدارة المهوبة - Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated) إذ أكد أن إدارة المهوبة الناجحة تعتمد أيضاً على استغراق الموارد البشرية. فإذا شعر المستخدمون بأنهم "مرتبطون- مستغرقون" بوظائفهم ومنظمتهم، فإن الأداء التنظيمي سيزداد. وإن إمكانية زيادة الفاعلية خلال إستراتيجية إدارة المهوبة هي تكامل الاستغراق والتي تكون المفتاح للنجاح المستمر والمهوبة الملائمة للمنظمة.

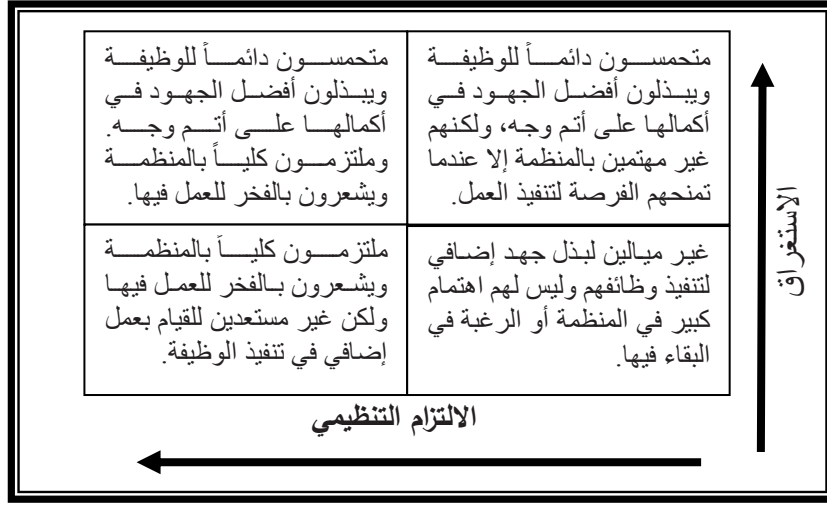
ويعضد القول السابق ما أشار إليه كل من (Reid & Crisp,2007) "حالما يتم اكتساب الأفراد المهوبين، يكمن التحدي والفرصة في جذب تلك المواهب بالطرائق التي ستزيد من مساهمتهم واستغراقهم".

وقد ركزت (الحرب من أجل الحصول على الموهبة) على اكتساب واستيعاب "الأفضل". وهذا يؤكد أن الموارد البشرية تمارس دوراً مهماً في وُصول فاعلية وأداء المنظمة. وأصبحت الموهبة المُميز الرئيس لإدارة رأس المال البشري ولرُفع الميزة التنافسية (Srivastava & Bhatnagar,2008:253). ومن خلال اكتساب الموهبة الجيدة، يتحسن استغراق المستخدم وكذلك الإنتاجية. وأن تحقيق حدّ أقصى لاستغراق الفريق، والتحفيز، والاحتفاظ خلال العناية اللازمة في اكتساب الموهبة أمر حيوي في بيئة اليوم التي تتسم بالتنافسية.

كما وجد كل من (Hewitt & Associates,2004) من خلال دراستهما لمدة خمس سنوات للشركات العالمية بأنه كلما زادت مستويات استغراق الموظفين سوف تزداد مؤشرات الأداء العالي.

ويشير (الدعيمي، 2011:84) أن الكثير من المنظمات لديها ثقافة نشطة وحيوية، ولكن يوجد القليل منها نسبياً من جعل أهدافهم ورؤيتهم الشاملة يعيشون ويتنافسون من خلال موظفيها، والمنظمات الكبيرة تعزز حب العمل الذي يشجع الأفراد على تقديم أفضل الأداء، وفي الوقت نفسه يخلق بيئة عمل أكثر وفاءً للموظف، ومنظمات الأداء العالي ذات القيم العالية الأداء والسلوكيات تلهم الأفراد بالولاء لها، الذين يريدون البقاء بها والتي تكون جزءاً من الفريق، لأنها تعمل على توليد الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، وهذه المنظمات الأكثر عرضة من المنظمات المتوسطة التي تركز على ثقافة الأداء لأنها لا تأخذ الثقافة أمراً مفروضاً منه، بل أدارتها، وهذا أمر بالغ الصعوبة لأنه يتطلب إشراك المعتقدات المتأصلة حول القيم التي يضعونها في العمل والمساهمة في المشاريع المشتركة.

وفي الواقع يرتبط الاستغراق الوظيفي بالالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً - إذ أن الالتزام التنظيمي العالي يزيد من الاستغراق والاستغراق العالي يمكن أن يزيد من قوة الالتزام. ولكن يمكن أن ينعكس الأفراد في عملهم حتى عندما يكونون غير ملتزمين في المنظمة إلا بقدر ما تعطي لهم المنظمة الفرصة في استخدام وتطوير مهاراتهم. وهذا هو الحال مع بعض الموظفين ذوي المعرفة. فعلى سبيل المثال، يكون الباحثون مهتمين أساساً في تسهيلات البحث المُقدم لهم والفرصة التي تبرز أسمائهم. لذا فإنهم ينضمون ويبقون في المنظمة فقط إذا كانت تمنحهم الفرص التي يسعون إليها. ويوضح الشكل (4) المجموعات المؤتلفة التي تضم الاستغراق والالتزام التنظيمي.



الشكل (4)  
المجموعات المؤلفة لتأثير الاستغراق والالتزام التنظيمي

## المبحث الثاني- الإطار العملي للبحث

### 1) اختبار فرضيات الارتباط

**أولاً - الفرضية الرئيسية الأولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء العالي).

اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد الاستغراق الوظيفي المتغير المستقل (الإستراتيجيات) والمتغير المعتمد (الأداء العالي). إذ يظهر الجدول (2) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الست لهذه الفرضية فإن الجدول (2) يشير أيضاً إلى حجم العينة (105) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولة.

ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen,1983)، وكالاتي:

\* علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

\* علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

\* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:

**(1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبُعد الاحتواء.**  
يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) ( , TWI, TWE, ) (LE,OPG,OTC) وبُعد الاحتواء (IN). إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.698, 0.687, 0.677, 0.753, 0.6.55). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

**(2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبُعد التدريب.**  
يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) ( , TWI, TWE, ) (LE,OPG,OTC) وبُعد التدريب (TR). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.767, 0.795, 0.858, 0.817, 0.834). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

**(3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وبُعد التحفيز.**  
يشير جدول مصفوفة الارتباط (2) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) ( , TWI, TWE, ) (LE, OPG, OTC) وبُعد التحفيز (MO). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على

الترتيب (0.534, 0.561, 0.694, 0.602, 0.605). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3)

4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) ويُعد التكنولوجيا.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (2) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) (TWI, TWE, ) (LE, OPG, OTC) ويُعد التكنولوجيا (TE). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.788, 0.715, 0.654, 0.678, 0.734). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4)

الجدول (2)

مصفوفة معاملات الارتباط بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء العالي  
Correlations

	TWI	TWE	LE	OPG	OTC	IN	TR	MO	TE
TWI Pearson Correlation N	1 105								
TWE Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.643** .000 105	1 .000 105							
LE Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.786** .000 105	.864** .000 105	1 .000 105						
OPG Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.432* .000 105	.723** .000 105	.895** .000 105	1 .000 105					
OTC Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.698** .000 105	.472* .000 105	.844** .000 105	.712** .000 105	1 .000 105				
IN Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.698** .000 105	.687** .000 105	.677** .000 105	.753** .000 105	.655** .000 105	1 .000 105			

TR	.767**	0.795**	.858**	.817**	.834**	.872**	1		
Pearson	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
Correlation	105	105	105	105	105	105	105		
Sig. (2-tailed)									
N									
MO	.534**	.561**	.694**	.678**	.605**	.774**	.624**	1	
Pearson	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Correlation	105	105	105	105	105	105	105	105	
Sig. (2-tailed)									
N									
TE	.788**	.715**	.654**	.678**	.734**	.921**	.834**	.863**	1
Pearson	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Correlation	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Sig. (2-tailed)									
N									

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.

جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية

عند مستوى (1%) ظاهرة بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) ( TWI, TWE, LE, OPG, ) (OTC) وبُعد الأداء العالي مجتمعة (PH). ومتغير الأداء العالي (PH) بأبعاده مجتمعة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب ( 0.788, 0.723, 0.765, 0.812, 0.764) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

6) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي مجتمعة وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.

يبين جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة

معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين متغير إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (SEE) بأبعاده مجتمعة ومتغير الأداء العالي (PH) (بأبعاده مجتمعة). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.908) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

### الجدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء العالي مجتمعة

#### Correlations

--	--	--	--	--	--	--	--	--

إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال

	TWI	TWE	LE	OPG	OTC	PH	SEE
TWI Pearson	1						
Correlation N	.000 105						
TWE Pearson	<b>.643**</b>	1					
Correlation	.000	.000					
Sig. (2-tailed) N	.000 105	.000 105					
LE Pearson	<b>.786**</b>	<b>.864**</b>	1				
Correlation	.000	.000	.000				
Sig. (2-tailed) N	.000 105	.000 105	.000 105				
OPG Pearson	<b>.432*</b>	<b>.723**</b>	<b>.895**</b>	1			
Correlation	.000	.000	.000	.000			
Sig. (2-tailed) N	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105			
OTC Pearson	<b>.698**</b>	<b>.472*</b>	<b>.844**</b>	<b>.712**</b>	1		
Correlation	.000	.000	.000	.000	.000		
Sig. (2-tailed) N	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105		
PH Pearson	<b>.788**</b>	<b>.723**</b>	<b>.765**</b>	<b>.812**</b>	<b>.764**</b>	1	
Correlation	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Sig. (2-tailed) N	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	
SEE Pearson	<b>.644**</b>	<b>.0995**</b>	<b>.938**</b>	<b>.958**</b>	<b>.913**</b>	<b>.908**</b>	1
Correlation	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sig. (2-tailed) N	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105	.000 105

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2) اختبار فرضيات التأثير المباشر

**ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات

تعزيز الاستغراق الوظيفي وأبعاد الأداء العالي. لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن

البحث سوف يعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام معامل بيتا المعياري وقيمة (T)

وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ).

وتتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية:

- الفرضيات الفرعية من (1-4):

(1) الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز

الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص

المساهمة) وُبعد الاحتواء.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز

الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص

المساهمة) وُبعد التدريب.

3) **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وُبعد التحفيز .

4) **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وُبعد التكنولوجيا .

اعتمد البحث أيضاً في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (بفرضياتها الفرعية) على الأنموذج الهيكلي (الفرضي) Structural Model باستعمال معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) من خلال استعمال برنامج (LISREL.8.7). والشكل (5) هو الأنموذج الهيكلي للبحث الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية الذي يوضح أبعاد المتغير الاستغراق الوظيفي للبحث الحالي (العمل نفسه وبيئة العمل والقيادة وفرص النمو الشخصي وفرص المساهمة) وأبعاد المتغير المعتمد الأداء العالي (الاحتواء والتدريب والتحفيز والتكنولوجيا). ويظهر من خلال مقاييس الملائمة الموجودة في أسفل الشكل (Chi-Square, df=, RMSER, CFI, GFI, NFI) بأن الأنموذج الهيكلي للبحث الحالي ملائم لبيانات البحث (عند مقارنته مع الجدول (4)). فالأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات المعتمدة تتمثل بعلاقة التأثير الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية. والشكل (5) يتضمن عشرين (20) مساراً انحداراً يعكس أربع فرضيات فرعية للفرضية الرئيسية الثانية، (14) مساراً انحدارياً كان ذو تأثير ودلالة معنوية من أصل (20) مساراً انحدارياً. ولهذا تم استبعاد المسارات غير المعنوية وترك مسارات الانحدار المعنوية فقط وكما هو واضح من خلال الشكلين (6)، (7). إذ يعرض الشكل (6) قيم معاملات الانحدار المعيارية الظاهرة على الأسهم بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد، أما الشكل (7) فيعرض قيم (t) للاستدلال على معنوية معاملات الانحدار المعيارية الموجودة في الشكل (6).

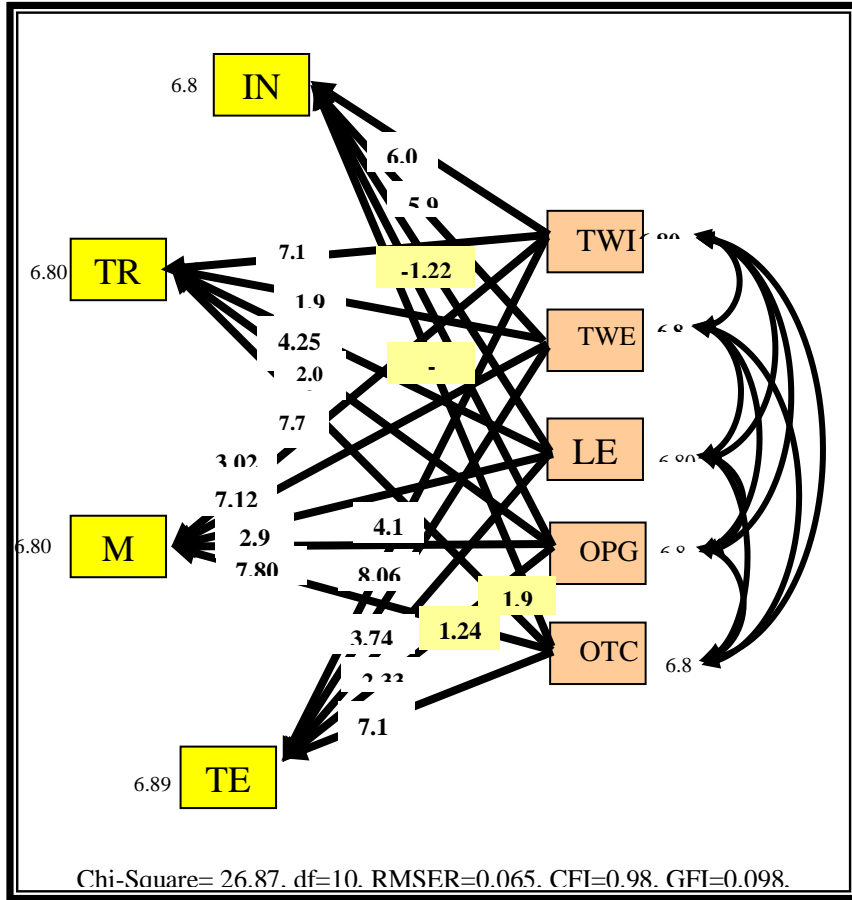
#### الجدول (4)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية



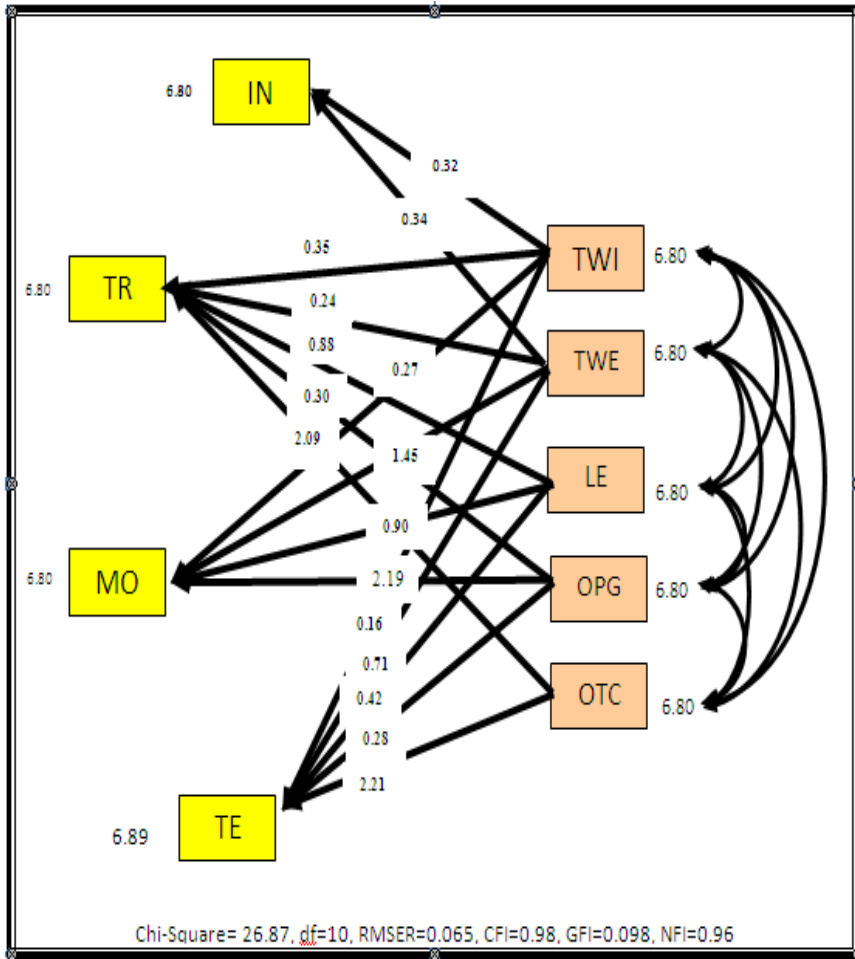
إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $X^2$ ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	Goodness of Fit Index (GFI) حسن المطابقة	أكبر من 0.90
3	Normed Fit Index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري	أكبر من 0.90
4	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن	أكبر من 0.95
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخط التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

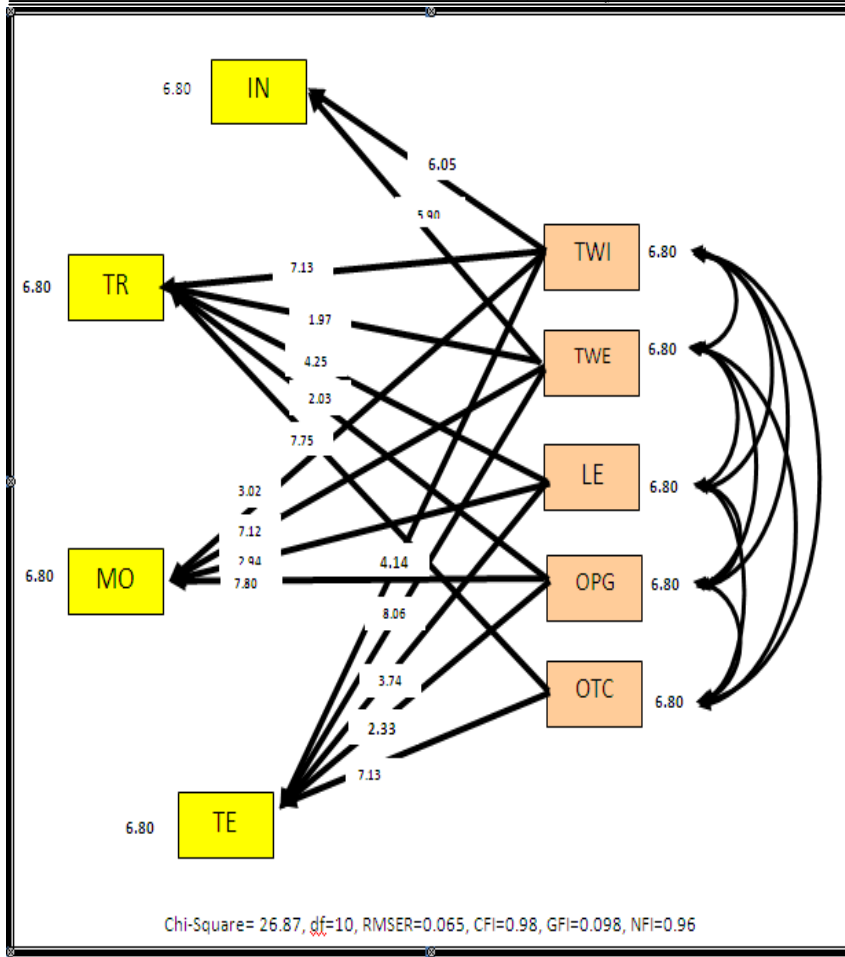


الشكل (5)

المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية من (4-1) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



شكل (6)  
معاملات بيتا الانحدارية الخاصة بالفرضيات الفرعية من (1-4) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



الشكل (7)

قيم (t) الخاصة بالفرضيات الفرعية من (1-4) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

والجدول (5) يعرض قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار وقيمة (R<sup>2</sup>) وقيمة (F)

الجدول (5)

ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة (F) للفرضيات الفرعية من (4-1)

الفرضية الرئيسية الثانية (من 4-1)	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	قيمة R2 & F
الفرضية الفرعية 1	TWI ← IN	0.32	** 6.05	R <sup>2</sup> = 0.92 F = 646.1 **
	TWE ← IN	0.34	** 5.90	
الفرضية الفرعية 2	TWI ← TR	0.35	** 7.13	R <sup>2</sup> = 0.88 F = 163.2 **
	TWE ← TR	0.24	* 1.97	
	LE ← TR	0.88	** 4.25	
	OPG ← TR	0.30	* 2.03	
	OTC ← TR	2.09	** 7.75	
الفرضية الفرعية 3	TWI ← MO	0.27	** 3.02	R <sup>2</sup> = 0.69 F = 33.28 **
	TWE ← MO	1.45	* 7.12	
	LE ← MO	0.90	** 2.94	
	OPG ← MO	2.19	** 7.80	
الفرضية الفرعية 4	TWI ← TE	0.16	** 4.14	R <sup>2</sup> = 0.96 F = 288.1 **
	TWE ← TE	0.71	** 8.06	
	LE ← TE	0.42	** 3.74	
	OPG ← TE	0.28	* 2.33	
	OTC ← TE	2.21	** 7.13	

\*\* تعني معنوي عند مستوى (1%)، \* تعني معنوي عند مستوى (5%)

يوضح لنا الجدول السابق والشكلين (6)، (7) وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل) وبعُد الاحتواء (IN) إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بينا (0.32 و 0.34) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة (F) معنوية إذ بلغت قيمتها (646.1) مما يدل على القوة الإحصائية للأنموذج الذي يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، أما قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد كانت (0.92).

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثانية، فتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) وبعُد التدريب (TR) إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بينا (0.35 و 0.24 و 0.88 و 0.30 و 2.09) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة (F) معنوية إذ بلغت قيمتها (163.2) مما يدل على القوة الإحصائية للأنموذج الخاص بهذه الفرضية وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.88).

كما ظهرت هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي) وبعُد التحفيز (MO) إذ

إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال

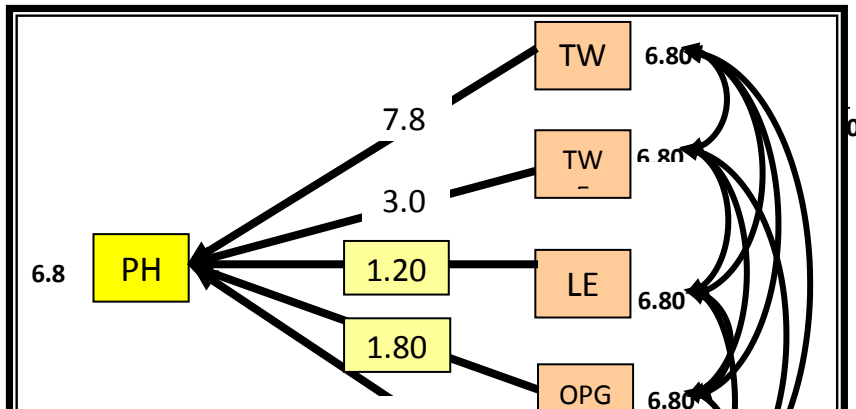
بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.27 و 1.45 و 0.90 و 2.19) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%,1%). وقد كانت قيمة (F) معنوية إذ بلغت قيمتها (33.28) مما يدل على القوة الإحصائية للأنموذج الخاص بهذه الفرضية وقد بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.69).

وظهرت هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) ويُعد التكنولوجيا (TE) إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيتا (0.16 و 0.71 و 0.42 و 0.28 و 2.21) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة (F) معنوية إذ بلغت قيمتها (288.1) مما يدل على القوة الإحصائية للأنموذج الخاص بهذه الفرضية وقد بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.96).

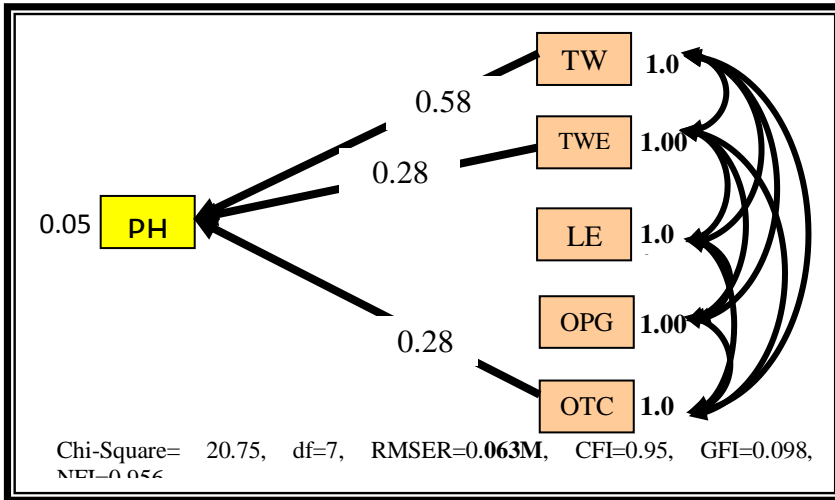
أما باقي علاقات التأثير (مسارات الانحدار) والبالغ عددها (6) فهي تشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستويين (5%, 1%).

**الفرضية الفرعية الخامسة:** (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، القيادة، فرص النمو الشخصي، فرص المساهمة) وأبعاد الأداء العالي مجتمعة.

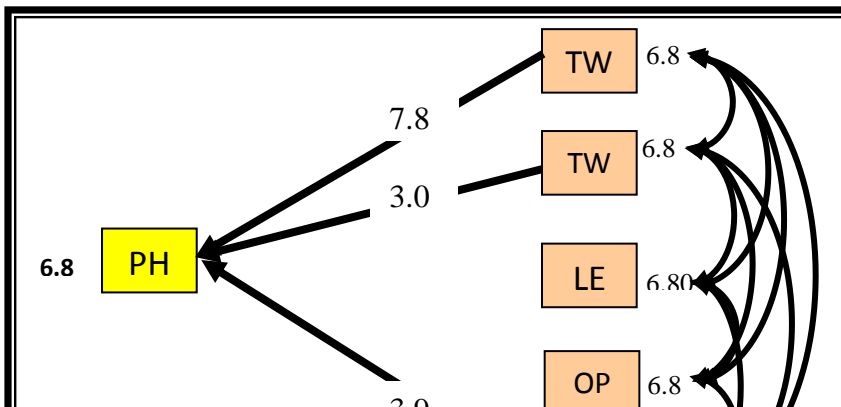
اعتمد البحث الحالي لاختبار هذه الفرضية على استعمال معادلة النمذجة الهيكلية، كما اعتمد صحة الفرضية أيضاً على مؤشرات جودة المطابقة ومعاملات بيتا المعيارية واختباري (T,F) ومعامل التحديد ( $R^2$ ). وتتضمن هذه الفرضية كما هو واضح من الشكل (8) على خمسة مسارات إنحدارية، ثلاثة منها فقط ذو دلالة معنوية والشكلان (9)،(10) يوضحان قيم معاملات بيتا المعيارية وقيم (t) بعد إزالة المسار غير المعنوي.



الشكل (8)  
المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضية الفرعية (6) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



الشكل (9)  
قيم بيتا الانحدارية الخاصة بالفرضية الفرعية (6) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



الشكل (10)  
قيم (t) الخاصة بالفرضية الفرعية (6) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية  
والجدول (6) يعرض قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار.  
وقيمة (R<sup>2</sup>) وقيمة (F).

الجدول (6)

قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R<sup>2</sup>) وقيمة (F) للفرضية الخامسة

الفرضية الرئيسية الثانية	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	قيمة R <sup>2</sup> & F
الفرضية الفرعية 5	PH ← TWI	0.58	7.88 **	R <sup>2</sup> = 0.63 F = 48.05 **
	PH ← TWE	0.28	3.05 **	
	PH ← LE	0.210	1.20	
	PH ← OPG	0.133	1.80	
	PH ← OTC	0.183	3.96 **	

\*\* تعني معنوي عند مستوى (1%)، \* تعني معنوي عند مستوى (5%)

ويشير الجدول السابق والشكلين (9)، (10) إلى أن هنالك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي (العمل نفسه، بيئة العمل، فرص المساهمة) وأبعاد الأداء العالي مجتمعة (PH). إذ بلغت معاملات الانحدار المعيارية بيثا (0.183, 0.28, 0.58) على الترتيب وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وقد كانت قيمة (F) معنوية وقد

بلغت (48.05) مما يدل على القوة الإحصائية للنموذج الخاص بالفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية، إذ بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.63)، أما باقي علاقات التأثير (مسارات الانحدار) والبالغ عددها (2) فهي تشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند المستويين (5%، 1%).

**الفرضية السادسة:** (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي مجتمعة وأبعاد الأداء العالي مجتمعة).

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار الفرضية السادسة التابعة للفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات البحث الحالي. وتتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي مجتمعة (SEE) وأبعاد الأداء العالي مجتمعة (PH) ويوضح الجدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي يتضمن معامل بيتا غير المعياري وقيمة (t) المحسوبة والمعنوية (Sig.) واختبار (F) ومعامل التفسير ( $R^2$ ).

#### الجدول (7)

تحليل الانحدار البسيط بين إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي مجتمعة وأبعاد الأداء العالي مجتمعة

الخاص بالفرضية السادسة Coefficients<sup>a,b</sup>

Model	Unstandardized	t	Sig.
	B		
Constant)1 (	0.506	4.342	.000
SEE	0.867	32.60	.000

a. Dependent Variable: PH

b.  $R^2 = 0.87$ ,  $F = 945.3^{**}$

يتبين لنا ومن خلال ألقاء نظرة على الجدول السابق وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي (SEE) ومتغير الأداء العالي (PH) إذ بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) (0.867) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (32.60) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%) وتدل على القوة الإحصائية للنموذج الاختبار الخاص بهذه الفرضية وبلغ معامل التحديد والتفسير ( $R^2$ ) (0.87).

### الاستنتاجات والتوصيات



## أولاً - الاستنتاجات:

- 1) تبحث المصارف دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعدُّ الاستغراق الوظيفي وإستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى.
- 2) عندما يتم تبني تحقيق الأداء العالي من إدارة المصارف عينة الدراسة وبشكل فعّال، فسوف يستفاد الموظفون والمصارف من ذلك. ويستغرق الموظفون كثيراً في المصرف مما يؤدي إلى رضائهم ونموه، ويصبحوا أكثر قيمة كمساهمين.
- 3) في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفوء.
- 4) يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.

## ثانياً - التوصيات:

- 1) ينبغي أن تقوم المصارف عينة الدراسة برفع الأداء العالي في عملها وذلك عن طريق توحيد هدف المصارف وغرضها، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين نحو الانغماس بالعمل الجماعي والافادة من المقدرات الجوهرية والعمل على تشجيعهم عند تنفيذ إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي وكذلك تشجيع التعلم من التجارب السابقة.
- 2) ضرورة التركيز ومن قبل المصارف على مفهوم الاستغراق الوظيفي إذ يعدُّ من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العمل، وجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم.
- 3) لابد على المصارف عينة الدراسة أن تخلق بيئة العمل القادرة والداعمة والملهمة للتجارب التي تؤثر على الاستغراق من خلال التأثير على كيفية اعتبار الأفراد لأدوارهم وتنفيذها. وسوف تخلق البيئة المواتية للظروف التي تشجع على الأداء العالي وسلوك حرية التصرف والاختيار بشكل فعّال.
- 4) يتم تعزيز الاستغراق الوظيفي إذا أمتلك الموظفون صوت يُستمع إليه. وهذا يتيح لهم تغذية أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل متنامي ويشعرون بأنهم يؤدون المساهمة.

## المصادر

### أولاً - المصادر العربية:

1. الدعيمي، وليد عباس، (2011)، (دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الأداء العالي) - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
2. العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2009)، (أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد، (54). كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - العراق.
3. العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2011)، (فلسفة دور إدارة الموهبة في بناء منظمات الأداء العالي)، مجلة SU-ERBIL، المؤتمر العلمي العالمي الرابع المقام في إقليم كردستان - أربيل، المجلد (4)، العدد (4)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين - العراق.
4. العيساوي، محمد حسين، والعارضني، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

#### ثانيا- المصادر الأجنبية:

5. Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, Vol. 17, No.1.
6. Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich, D. (2001), "The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance", Harvard Business School Press, Boston, MA.
7. Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing, P:676.
8. Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects <http://ericbrown.com> Copyright 2006-2007 -Eric D. Brown.
9. Daft R . L.(2004) "Organization Theory and Design "8<sup>th</sup> ed., south - western.
10. David, Fred, (2009), "Strategic Management- Concepts and Cases", 12th ed., Prentice-Hall Pearson Education International Inc. U.S.A.
11. Day D. V. & Lord, R.F., (1988), "Executive leadership and organizational performance suggestions for a new theory and methodology", Journal of Management, Vol. 14.
12. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", 1st ed., McGraw-Hill Companies, Irwin.
13. Gibbons, J. (2006), "Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications", The Conference Board, New York. .

14. Hewitt & Associates, (2004), "What makes a best employer?", Insights and Findings from Hewitt's Global Best Employer's Study, Hewitt Associates.
15. Hunter, J. E., Schmidt, F.L. and Judiesch, M.K. (1990), "Individual difference in output variability as a function of job complexity", Journal of Applied Psychology, Vol. 75.
16. Ma, H. (1999), "Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework", Management Decision, Vol. 37 No. 9,
17. Morton, L. (2005), "Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution", Research Report R-1360-05-RR. The Conference Board, New York.
18. Perrin , Towers (2007) Global Workforce Study, <http://www.towersperrin.com>.
19. Raduan, C. R & Jegak, U, & Haslinda, A, & Alimin, I. I, (2009), "Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View", European Journal of Social Sciences – Volume (11), Number (3).
20. Reid, Joanne, & Crisp, David, (2007), "The Talent Challenge: Creating A Culture to Recruit, Engage and Retain the best", Ivey Business Journal - Feature article, <http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp>.
21. Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson, and Lorrina J. Eastman, "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach", Group & Organization Management 24, no. 3 (September 1999)" 300-39.
22. Srivastava, Pallavi and Bhatnagar, Jyotsna, (2008), "Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB", VOL. 40 NO. 5, pp. 253-260, ©Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858 INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING.
23. Sweem, Susan, (2008), "Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated", Midwest Academy of management Doctoral student paper.
24. Tiwari, Shashi, (2011), "Employee Engagement - The Key to Organizational Success", ICOQM-10, Kolkata.