



## دور الانغماس الوظيفي في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية الحكومية في محافظة المثنى

عامر علي حسين العطوي<sup>a\*</sup> ، زينه فالح حميد<sup>b</sup>  
جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير موارد الوظيفة في جودة الخدمة المصرفية والانغماس الوظيفي، لدى عينة من العاملين في المصارف الحكومية التجارية في محافظة المثنى والتي بلغت (133) عاملاً مع اختلاف تحصيلهم العلمي ومناصبهم الإدارية. فقد تجسدت مؤشرات او ابعاد موارد الوظيفة بكل من التغذية العكسية و استقلالية العامل و الدعم الاجتماعي المدرك. وتفترض الدراسة أن موارد الوظيفة تؤثر في جودة الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط للانغماس الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة لاختبار الفرضيات مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة تمثلت بعامل الارتباط البسيط ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية. وقد أثبتت النتائج صحة اغلب الفرضيات وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة كان من أبرزها استخدام موارد الوظيفة لقياس جودة الخدمة المصرفية.

© 2019 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

### معلومات المقالة

#### تاريخ البحث

الاستلام : 2018/6/27

تاريخ التعديل : 2018/7/10

قبول النشر : 2018/7/30

متوفر على الأترنيت: 2019/3/27

#### الكلمات المفتاحية :

الانغماس الوظيفي

الموارد الوظيفية

جودة الخدمة المصرفية

معامل النمذجة الهيكلية

الارتباط البسيط

### Abstract

The present study aims at finding out the effect of job resources on the quality of banking services and job engagement in a sample of employees of government commercial banks in Al-Muthanna Governorate, which amounted to (133) employee with different degrees of education and administrative positions. The indicators or dimensions of the job resources were reflected in feedback, worker autonomy and perceived social support. The study hypothesizes that job resources affect the quality of banking service through the intermediary role job engagement. The study used to test hypotheses a set of appropriate statistical tools represented by the simple correlation factor and structural modeling equation approach. The results proved the validity of most hypotheses. The researcher reached a number of important conclusions and recommendations, the most important of which is the use of the resources of the job to measure the quality of banking service.

إي انخفاض في مستوى عملها يؤدي وبشكل مباشر إلى انخفاض جودة الخدمة المصرفية، وذلك لأنها على تماس مباشر بالزبائن . ومن هنا جاءت فكرة البحث الذي يحاول تحديد أهم الموارد الوظيفية التي تشجع وتحفز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم مع الشعور بالانتماء لمكان عملهم، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة خدمة الزبائن الداخليين (مقدم الخدمة) وبالتالي يزداد الانغماس الوظيفي لجى العاملين، وبهدف تحقيق هذا المحاولة قسم البحث إلى أربعة جوانب يتعلّق الجانب الأول بالمنهجية العلمية، وخصص الجانب الثاني إلى عرض الاطار النظري المفاهيمي لموارد الوظيفة، واستعرض الجانب الثالث الإطار العملي في اختبار العلاقات والتأثير للفرضيات، وتحليل وتفسير

### المقدمة

غالباً ما تسعى المصارف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق أكبر قدر من الأرباح العالية، وهذا الأمر مشروع للبقاء والمحافظة على موقعها في السوق، لذا فعليها ان تقدم خدمات مصرفية بجودة عالية للمحافظة على زبائنها في ضل الإجراءات المتجددة التي تقدم له في السوق المصرفية، وهذا ما عليه الدول المتقدمة وعلى العكس منها الدول النامية التي تعاني من تردي جودة الخدمات المصرفية، التي سرعان ما تفقد زبائنها وعدم قدرتها على الاحتفاظ بهم. وقد تبين بعد مراجعة مجموعة من الأدبيات إن جودة الخدمة المصرفية ترتبط ارتباط وثيق بالموارد البشري، والذي يعد القلب النابض للمصارف وان

\*  
Corresponding author : G-mail addresses : amer@mu.edu.iq.

- ✓ معرفة مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين عينة البحث في القطاع المصرفي.
- ✓ اختبار العلاقة موارد الوظيفة وجودة خدمة الزبائن الداخليين من خلال الدور الوسيط للانغماس الوظيفي.

### مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث جميع المصارف التجارية الحكومية التابعة للقطاع المصرفي في محافظة المثنى التي تضمنت (مصرف الرافدين بفروعه) فرع الخضر، فرع الرميثة، فرع السماوة (ومصرف الرشيد بفروعه) فرع ساوه، فرع السماوة، أما عينة البحث فقد تمثلت بمجموعة الأفراد العاملين في هذه المصارف وعلى مختلف مستوياتهم المهنية وتنوع تحصيلهم العلمي .

### حدود البحث

1. الحدود المكانية: شملت الدراسة المصارف الحكومية (مصرف الرافدين بفروعه، مصرف الرشيد بفروعه) في محافظة المثنى.
2. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة من الفترة 17 / 11 / 2018 – 11 / 2 / 2017

### فرضيات البحث والنموذج الفرضي

- يقوم هذا البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة وكما يأتي:
1. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين موارد الوظيفة والانغماس الوظيفي.
  2. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين الانغماس الوظيفي وجودة خدمة الزبائن الداخليين .
  3. توجد علاقة تأثير غير مباشرة موجبة ذات دلالة معنوية بين موارد الوظيفة وجودة خدمة الزبائن الداخليين من خلال الدور الوسيط لمتغير الانغماس الوظيفي.

النتائج الميدانية، واختتم الجانب الرابع عرض استنتاجات وتوصيات البحث.

### منهجية البحث

نحاول في هذا الجانب استعراض الأسس العلمية المنهجية التي يبني عليها البحث لمعرفة المضامين الجوهرية التي تبناها الباحثان لدراسة القطاع المصرفي العراقي التي تمثلت بالاتي:

### مشكلة البحث

كثبت العديد من الكتب ووضع العديد من البرامج التدريبية من اجل تقديم المشورة للمنظمات حول كيفية تحسين مستوى جودة خدمة الزبائن الداخليين. وهذا ما دفع الباحثان على حد سواء إلى بذل المزيد من الجهد من اجل الوقوف على ملامح محددات جودة خدمة الزبائن الداخليين وخاصة في القطاع المصرفي. وإلى توظيف موارد الوظيفة لتحسين مستوى جودة خدمة الزبائن الداخليين. ويمكن ترجمة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: (هل يمكن توظيف موارد الوظيفة لتوقع مستوى جودة خدمة الزبائن الداخليين والانغماس الوظيفي).

### أهمية البحث

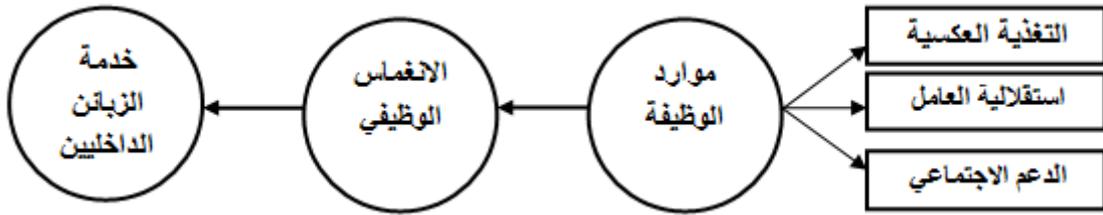
تتجسد أهمية البحث من خلال محاولتها الربط بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية من جهة وإدارة التسويق المصرفي من جهة أخرى وهذا التوظيف يساعد في ربط المفاهيم بحيث يجسد احد السبل الممكن استثمارها في تحسين بيئة العمل داخل المصرف والذي يساعد كثيرا في رفع الروح المعنوية للعاملين وينعكس على جودة خدمة الزبائن الداخليين. كما تأخذ الدراسة أهميتها بكونها تعد من أولى المحاولات التي تختبر دور موارد الوظيفة وجودة الخدمة في القطاع المصرفي ومدى مساهمتها في زيادة الانغماس الوظيفي لدى العاملين.

### أهداف البحث

توجد مجموعة من الأهداف الرئيسية يسعى البحث الى تحقيقها وهي كالاتي:

- ✓ الكشف عن مستوى موارد الوظيفة لدى العاملين عينة البحث في القطاع المصرفي.

الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث



#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وكما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (1) ملخص الوسائل والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

البرنامج المستخدم أو المعادلة أو الطريقة	التحليل الإحصائي	الفئة
AMOS 21	التحليل العاملي التوكيدي	تقويم أدوات قياس البحث وتطويرها
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المتوسط الحسابي	
SPSS 21	الانحراف المعياري والأشكال	الوصف الإحصائي
SPSS 21	معامل الارتباط البسيط	
AMOS 21	معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)	اختبار الفرضيات

#### أولاً: موارد الوظيفة

تشير موارد الوظيفة إلى جميع الجوانب النفسية، والمادية، والاجتماعية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة والتي تكون فاعلة في تحقيق أهداف العمل، وتخفيض التكاليف النفسية والمادية المرتبطة مع مطالب الوظيفة، وكذلك تحفيز العاملين على تحقيق النمو الشخصي والتعلم والتطور المهني (Demerouti et al., 2001: 501). وقد تقع الموارد على مستوى المنظمة مثل الراتب وفرص التطور المهني والأمن الوظيفي، وقد تكون على مستوى العلاقات الشخصية والاجتماعية مثل دعم الرئيس المباشر ودعم الزملاء ومناخ الفريق الايجابي، ويمكن كذلك ان تكون على مستوى التنظيم والعمل مثل وضوح الدور والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويمكن ان تقع على مستوى المهمة مثل التغذية العكسية عن الأداء ووضوح المهمة وهوية المهمة وأهميتها (Bakker et al., 2004: 86) إذ أشار الباحثان إلى

#### الاطار النظري

نلاحظ ان موارد الوظيفة اصبحت من الجوانب المهمة التي لها تأثير كبير على نجاح عمل المؤسسات والمنظمات وذلك لنظرتها الشمولية عن الوظيفة والطبيعة الديناميكية، ونجد ان موارد الوظيفة تؤدي إلى زيادة دافعية العمل لدى العاملين وزيادة انغماسهم في العمل والذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمة المصرفية. وتمثلت موارد الوظيفة في هذا البحث بـ استقلالية العامل، التغذية العكسية، الدعم الاجتماعي المدرك والتي تم تحديدها بعد اجراء دراسة اولية تم على اساسها تحديد هذه الابعاد، التي قد تحفز وترفع الروح المعنوية للعاملين. ويتناول هذا الجانب ايضا العواقب الايجابية لموارد الوظيفة المتمثلة بالانغماس الوظيفي.

### ب. الدعم الاجتماعي

إن الدعم الاجتماعي مطلوب عند أداء الوظيفة فهو احد الموارد المهمة التي تخفف من ضغط مطالب الوظيفة العالية . ويقصد به شعور العامل بالرعاية والاهتمام من قبل الأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها ، أي أدراك العامل بأن لديه عددا من زملاء العمل يستطيع الرجوع إليهم عند الحاجة ، كما يتضمن الدعم الاجتماعي الأسرة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى التي توفر له المشورة اللازمة في أصعب الأوقات الحرجة . (Cohen & Hobennan, 1983: 88) فالدعم الاجتماعي يمثل حالة من التكامل النفسي والبدني مع الآخرين يخلق الشعور بالطمأنينة عند أداء مهام العمل ، ويساعد في رفع الأداء الوظيفي وجودة الإنتاجية ، (Manthorpe et al., 2008:6) وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي ، فالدعم الاجتماعي يساعد على تقليل الضغوطات النفسية لدى العامل مثل القلق والاكتئاب ، حيث أثبتت الدراسات إن العاملين الأقل دعما اجتماعيا يكونون معرضين للإصابة بالإمراض النفسية . (Jones & Hobbs, 1982: 685) وقد حدد أربعة أشكال من الدعم الاجتماعي ، وهي الشكل الاول الدعم التقديري الذي يقصد به تقديم مختلف أشكال المعلومات التي يحتاجها العامل وجعله يشعر بان له تأثير ومكان مهم في المنظمة ، حيث تساعده هذه المعلومات في حل المشاكل المعقدة التي يتعرض لها أثناء العمل ، إما الشكل الثاني فهو يعرف بالدعم التوجيهي أي إبداء الرأي وتقديم المشورة له ، والشكل الثالث من أشكال الدعم يعرف بالصحة الاجتماعية ويقصد به عندما يقضي العامل وقت فراغه مع زملائه الآخرين المحيطين به ومثل هذه العلاقات هي وظيفة وقائية للدعم الاجتماعي ، اما فيما يتعلق بالشكل الرابع والذي يسمى بالمساندة الإجرائية فان المقصود منها تقديم المساعدات المختلفة كالمادية أو تقديم الخدمات العينية لتخفيف ضغوط العمل (Stonehouse, 2015: 479).

### ج. التغذية العكسية

اشتق مفهوم التغذية العكسية من ضمن مجالات علم النفس ، وقد ابتكر Wenir هذا المصطلح عام (1941) وتعرف التغذية العكسية على أنها المعلومات الدقيقة والضرورية المطلوبة من اجل أداء المهام والتي تقدم للعامل في سبيل كسب المهارة والتعلم والمحافظة على دقة العمل الوظيفي ، فاستجابة العامل لهذه المعلومات تمكنه من السيطرة على تصرفات وتصحيح سلوكياته الوظيفية وتحقيق أداء مستقبلي ناجح : (Bangert et al., 1991: 220) . ومنهم من أشار إلى أنها المعلومات التي يحصل عليها العامل او يستقبلها نتيجة حدوث بعض التغييرات الوظيفية وإن العمل الناجح لا يعتمد فقط على النتائج الجيدة وإنما على النصائح الذي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة كتغذية عكسية ،

ان موارد الوظيفة لا تؤثر فقط في زيادة دافعية العاملين في مكان العمل بل يمكن إن تعمل بمثابة مصدات أو حواجز أمام التأثيرات السلبية لمطالب الوظيفة . فالعامل الذي لديه كمية كافية من الموارد الوظيفية يمكن إن يستخدمها لتقليل معاناته من كثر المطالب الوظيفية . على سبيل المثال فان العلاقة الاجتماعية الايجابية مع زملاء العمل يمكن إن تساعد في مواجهة مطالب عب العمل . وهناك العديد من الأمثلة حول موارد الوظيفة تتضمن على سبيل أمثال بالاستقلالية في العمل والأمن الوظيفي والدعم القيادي ومناخ العمل الإيجابي والتماسك الوظيفي والانسجام والثقة والدعم المالي وتوفر المعلومات . إذ أظهرت الدراسات إن إبعاد موارد الوظيفة متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف طبيعة بيئة العمل التي تخلفها وأيضا تختلف باختلاف المنظمات (Pooja, 2014: 16). فان موارد الوظيفة في البحث سوف تتمثل بالاستقلال الوظيفي والدعم الاجتماعي والتغذية العكسية وعلى النحو الآتي:

### أ. استقلالية العامل

يعد مبدأ الاستقلالية من أهم المبادئ التي يرغب العامل التمتع بها ، والمقصود من الاستقلالية في مكان العمل منح حرية التصرف للعاملين في ممارسة الأعمال والمهام الخاصة في المنظمة ، أي ممارسة مهامه ووظائفه بحرية دون تدخل أي جهة في المؤسسة ، فالعامل يرغب في الحصول على ثقة المدير وتوسيع صلاحياته والذي يعتبر مفتاح النجاح للمؤسسات ، على عكس المفاهيم التقليدية التي تقتل الابتكار والإبداع لدى العاملين مثل الإذعان والانصياع في العمل . (Choi, 2014: 5) استقلالية العاملين هي مفتاح الإنتاجية في المنظمات ، وإنها إحدى الركائز التي تحقق فعالية أكبر في العمل ومن هنا فان الاستقلالية تمثل مورد مهم من موارد الوظيفة تدفع الأفراد العاملين الى تقديم أفضل ما لديهم وتبني ثقافة المؤسسة ، كما إن الاستقلالية توضح المهام وتصنفها وتحدد الأهداف المطلوبة من العاملين التي تمثل الرؤية العامة للمؤسسة . (Benz & Frey, 2003: 173) وان منح العامل ، مزيداً من الحرية في العمل والاستقلالية تؤدي إلى رضى أكثر لديه ، وبالتالي إنتاجية أكثر ، وجودة عمل أكثر وسعادة أكثر للموظفين . وأعتقد أنها تشكل حافزاً أكثر لهم ضمن العمل يفوق الحافز المادي ، وقد اعتبر العديد من الباحثين إن الاستقلالية هي احد مصادر الإبداع في العمل ولها دور رئيسي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، فهي تساعد في زيادة دافعية العمال ورفع كفاءتهم في الأداء ، كما تساعد على الاستقرار الذهني للعامل واسترخائه لعدم التدخل من قبل الآخرين في شؤون عمله (Sia, 2015: 772) .

(25: Liao & Lee, 2009) وأشارت نتائج البحوث أن هناك ثلاثة إبعاد أساسية للانغماس الوظيفي.

البعد الأول : النشاط ويقصد به بأنه مزيج من المشاعر الايجابية والتي تحدث ضمن سياق الوظيفة والتي تتألف من المشاعر أو المزاج (وتتمثل بأعلى مستويات الطاقة عند أداء الوظيفة والحيوية الإدراكية وهي الشعور بالنشاط العقلي. كما يعرف بأنه المستويات العالية من الطاقة لدى العامل والتي تسبب الرغبة في أداء المهام حتى وان كانت هناك صعوبات فيها، (Fredrickson, 2004: 136) البعد الثاني : التقاني ويقصد به الالتزام القوي من قبل العاملين على أداء المهام في الوقت المحدد مع استثمار الوقت الإضافي وأساليب المبادرة حتى مع الصعوبات الموجودة. إي المشاركة بقوة في العمل والشعور بالحماس والإلهام والفخر (Baumeiste & Vohs, 2002: 610) البعد الثالث : الحماس هو القوة الدافعة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة كما هو الطريق المؤدي إلى القوة المشتعلة التي تفجر القدرات اللامحدودة (Rothbard, 2001: 65-656).

### ثالثاً : جودة خدمة الزبائن الداخليين

نلاحظ ان جودة الخدمة المصرفية تتكون من صور متعددة تختلف من زبون لآخر حسب أدواقه للخدمة المقدمة كما أنها تحتاج لنظام يجعل الرؤية واضحة عند العمل والتعامل والإنتاج ويضع معايير خاصة بالعاملين ويبني ويخلق الدافع داخل المنظمة وتوجيه ثقافتها ويساعد على مقاومة التغييرات التي قد تكون في غير صالحها (Lau et al., 2013: 264) . ويمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية أنها فن إدارة التوظيف الأمثل والتمكامل عند القيام بالإعمال الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل الوصول إلى خدمة تلاقي قبولا واسعا لدى الزبائن (Zeithaml & Parasuraman, 1993: 6) . ومن اهم ابعاد جودة الخدمة المصرفية هو بعد خدمة الزبائن الداخليين ، والذي يقصد به الأشخاص الذين يعملون داخل المصرف ،مثل أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين ،وقد يكون الزبائن الداخليين هم زملاء عمل سواء كانوا من نفس المستوى الإداري أو من المستويات الإدارية الأخرى ويشكلون الجزء الجوهرى في تميز الخدمة المقدمة من خلال توفير البيئة الملائمة .وتقليل الضغوطات وإبراز إبداعاتهم ،فهم الركن الأول الذين يشاركون في تصميم المنتج والخدمات الخاصة وتلبية احتياجات الزبون الخارجى .لذا فهم ينبغي إن يتميزوا بالفتنة ولغة الاستبصار بما يريده الزبون الخارجى أي أنهم قادرين على كسب المعلومات وتفسيرها وتحليلها بما يساعد المصرف على كسب ثقة الزبائن الخارجيين (Less, 2007: 39).

ومن هنا يتطلب مراعاة احتياجات الزبائن الداخليين من خلال إشراكهم في تحسين الجودة أو إعادة التصميم والاطلاع

فالتغذية العكسية هي عبارة عن مسارات مرتدة لتصحيح الأخطاء التي يقع فيها العامل عند أداء المهمة من خلال إجراء مقارنة بين العمل المخطط الذي تم تنفيذه والنتائج التي حققها ، فالعامل الأقل مهارة لا يستطيع ان يصحح أخطائه إلا بعد طلب المساعدة أو المعلومات من المصادر الخارجية (White, 2009) . (5)ويمكن تصنيف التغذية العكسية تبعاً لمصدرها على أنها تغذية عكسية إشرافية، وتغذية عكسية من الإقران، والتقييم الذاتي .وعندما يتم حظر التغذية العكسية من بعض هذه المصادر، تنشأ الكثير من المشاكل أمام العاملين .فعلى سبيل المثال، يؤدي حجب التغذية العكسية من المدراء إلى زيادة عدم الرضا الوظيفي المحتمل، مما قد يؤدي إلى الرغبة في ترك المنظمة والعمل في مكان آخر .فقد أثبتت الدراسات بان التغذية العكسية تحسن من الأداء وتسهل نتائج التدريب وتعزز من دافعية العمل (Espinosa, 2012: 4) .

### ثانياً : الانغماس الوظيفي

برز هذا المفهوم في التسعينات من قبل عالم النفس Khan عام(1990) ، عندما لاحظ إن ظاهرة الانغماس الوظيفي تقوم على أساس نظرية المكافآت والحوافز من خلال إشباع الحاجات الفردية للموظف (Elias & Mittal, 2011: 305) ، فالانغماس الوظيفي هو شعور العامل بمدى حصول التوأمة النفسية مع العمل طالما يكون للعمل القدرة على إشباع الحاجات البارزة والمتوقعة للعامل (Leong, 2003: 365) فهو يمثل الدرجة التي يتفاعل فيها العامل مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الانغماس بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الايجابية على العامل (Mishra & Mohanty, 2016: 1441) فالانغماس تجتمع فيه ثلاثة عوامل وهي الجسد والذهن والشعور عند أداء المهمة فالجسد يمد العامل بالطاقة اللازمة والشعور من جانب آخر يساهم أيضا في شد العامل في الأداء . الانغماس الوظيفي هو مجموعة من الظروف تجمعت معا للدمج بين العامل والظروف المختلفة وان انغماس العامل في وظيفة معينة تتأثر بظروف وبيئة العمل ومدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية (Khan et al., 1999: 254) . أما الانغماس في العمل بشكل عام أو أن يكون العمل شينا مركزيا في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة العامل، الأمر الذي يجعل الانغماس الوظيفي صفة للعامل يحملها معه في كل الظروف فالفرد المنغمس في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله . ومن الآثار الايجابية التي يتركها الانغماس الوظيفي هي التمتع بقدر معقول في الخبرة الوظيفية، وكثرة الاحتكاك والتواصل مع الزملاء العمل وكثرة الدراية والنباهة عن مضامين العمل الأخرى.

#### رابعاً: بناء الفرضيات

يحاول الباحثان في هذه الفقرة معرفة تأثير موارد الوظيفة على خدمة الزبائن الداخليين أي تحديد الى أي مدى يمكن لموارد الوظيفة مثل استقلالية العمل والدعم الاجتماعي المدرك والتغذية العكسية إن تؤثر إيجاباً في تعزيز أداء مقدمي الخدمات داخل مكان العمل , كما حاول البحث تحديد أهم المخرجات المترتبة على موارد الوظيفة وهو الانغماس الوظيفي والذي يعد نتيجة منطقية يتمتع بها العاملين في حال تعزيز موارد الوظيفة وتقنينها بشكل جيد وهذا ما يحاول البحث التوصل إليه من خلال بناء الفرضيات واثبات صحة هذه الفرضيات من عدمها .

أ. العلاقة بين موارد الوظيفة والانغماس الوظيفي

علاقة موارد الوظيفة والمتمثلة بالاستقلالية في العمل , والتغذية العكسية , والدعم الاجتماعي المدرك (والانغماس الوظيفي , ويمكن توضيح السبب الذي يؤدي الى زيادة الانغماس الوظيفي من خلال موارد الوظيفة , إي إن علاقة موارد الوظيفة هي علاقة وطيدة بالانغماس الوظيفي وهي علاقة ايجابية كما أشارت إليها النظريات التي بحثت التعزيز والتحفيز فتوفير موارد الوظيفة ضمن بيئة العمل يجعل مستقبل المنظمة ينظر العامل على انه من أهم أولوياته وبذلك فهو يبذل أقصى جهده في العمل حتى يظهر عليه التقاني في أداء واجباته , وولائه تجاهها بحيث ينغمس العامل بشكل كامل ومكثف في ممارسة أعماله (Xanthopoulou et al., 2009:236).

شكل(2) العلاقة بين موارد الوظيفة والانغماس الوظيفي



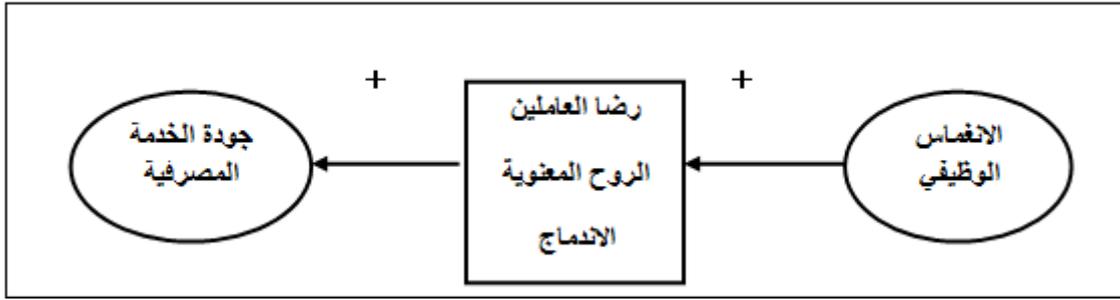
وان الانغماس يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة المصرفية (Xanthopoulou et al., 2009: 236).

على الأفكار الجديدة في ضمن مجال تخصصهم ,ليتسنى لعب دوراً هاماً في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لمخاوف تحسين الجودة .بالإضافة إلى ذلك إن دمج صوت هؤلاء الزبائن الداخليين يتحرك وراء تلبية التوقعات والوقاية من المشاكل في تقديم خدمة الزبائن الخارجيين . (Jun & Cai, 2010: 206) لذا ينبغي على المصرف إن يقوم بخدمة الزبائن الداخليين لما لهم من أثر كبير في تقديم خدمات متميزة ,ويحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين ويوفر برامج التدريب ويخلق بيئة عمل مناسبة يشترك فيها جميع العاملين ويستخدم الأدوات لقياس رضا الزبون الداخلي والذي يعد محفز لإظهار إبداعاته (Conduit & Mavondo, 2001: 12). إن الزبائن الداخليين قد يساهمون في كشف نقاط الضعف قبل تقديم الخدمة لأجل تحقيق أقصى الأرباح وعليه دائماً ما يكون هدف الزبائن الداخليين هو الالتزام بتقديم خدمات متميزة أي فوق (Farmer et al., 2001: 351) يتم تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لخصائص تنفيذ خدمة الزبائن الداخليين وهي كالآتي (Jun & Cai, 2010: 206):

- أ. خفض التكاليف :ينبغي إن تساعد خدمة الزبائن الداخليين في إعادة هيكلة التكاليف الإجمالية من خلال توحيد عمليات المصرف المركزية دون الحاجة إلى تقييد قاعدة الموارد .
- ب. عملية الامتثال :ينبغي إن تساعد خدمة الزبائن الداخليين في تحسين موثوقية العملية من خلال تقليل الأخطاء وزيادة مستوى السيطرة والامتثال .
- ج. تحقيق رضا الزبائن :ونجد أن خدمة الزبائن الداخليين تحسن تصورات الخدمة للزبائن وتزيد مستوى الرضا لديهم .

ب. العلاقة بين الانغماس الوظيفي وجودة خدمة الزبائن الداخليين  
أما العلاقة بين الانغماس الوظيفي وجودة خدمة الزبائن الداخليين ,فقد أكدت المفاهيم النظرية على إن الانغماس هو حب الإخلاص والتفاني في العمل كردة فعل ايجابية اتجاه المنظمة لما تبديه من حسن التعامل مع عاملها ,لذا فهم يحاولون إن يعبروا عن عواطفهم الايجابية من خلال تقديم الخدمة بأحسن حالاتها , ومن هنا يمكن ان يفترض الباحثان إن هذه العلاقة ايجابية طردية

شكل (3) العلاقة بين الانغماس الوظيفي وجودة خدمة الزبائن الداخليين



لو اخذ الانغماس الوظيفي كوسيط بينهما ,حيث يفترض البحث زيادة هذه العلاقة وتأثيرها بشكل ايجابي وغير مباشر من خلال الانغماس الوظيفي. (Donavan et al., 2004:12),

#### الاطار العملي

#### اولا : خصائص عينة البحث

لغرض إعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث فقد اقترح الباحثان تفصيلها بالجدول الاتي

ج. العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة خدمة الزبائن الداخليين من خلال الدور الوسيط لمتغير الانغماس الوظيفي

من جانب آخر يحاول الباحثان معرفة مدى تأثير موارد الوظيفة على جودة خدمة الزبائن الداخليين فيما لو تم إضافة متغير وسيط ايجابي وهو الانغماس الوظيفي وهل بإمكان الانغماس في العمل الذي يتضمن في طياته الرغبة الشديدة في انجازه المهام على أكمل وجه ,ويمكن معرفة سبب العلاقة التي تؤدي الى زيادة جودة خدمة الزبائن الداخليين من خلال الانغماس الوظيفي عند تهيئة موارد الوظيفة ,حيث أشارت بعض الدراسات إلى إن موارد الوظيفة غالباً ما ترفع مستوى جودة الأداء لدى العاملين في تقديم الخدمات إلا أنها أغفلت مدى زيادة التأثير فيما

جدول (2) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكور	83	62.4%
		إناث	50	37.6%
		المجموع	133	100%
2	العمر	18-25	7	5.3%
		26-35	62	46.6%
		36-45	62	46.6%
		اكبر من ذلك	2	1.5%
		المجموع	133	100%
3	المؤهل العلمي	ثانوية	21	15.8%
		دبلوم	46	34.6%
		بكلوريوس	26	19.5%
		دراسات عليا	40	30.1%

المجموع	133	100%
1-5 سنة	15	11.3%
سنة 6-10	49	36.8%
عدد سنوات الخدمة	67	50.4%
أكثر من ذلك	2	1.5%
المجموع	133	100%

#### ثانياً : مقاييس البحث

اعتمد الباحثان في هذا البحث على عدد من المقاييس ، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية . وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي.

#### جدول (3) ملخص مقاييس البحث

ت	المتغيرات	البعد	الفقرات	الرمز	المصدر
1	استقلالية العامل	استقلالية العامل	3	INDEP	Choi, (2014)
	موارد الوظيفة	الدعم الاجتماعي المدرك	3	SUPP	Cohen & Hobennan, (1983)
	RESOU	التغذية العكسية	3	FEED	Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003
2	الانغماس الوظيفي	أحادي البعد	9	ENJA	Schaufeli et al.,(2006)
3	جودة الخدمة	خدمة الزبائن الداخليين	7	INTER	Hui et al.,(2003)

#### ثالثاً: اختبار اداة قياس البحث

المبيادين بحيث يصبح من المنطقي أن يكون محتوى الاختبار صادقاً ما دام يشمل جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها، وكلاهما يتم فحصه من خلال العرض على مجموعة من المتخصصين أو الخبراء في المجال، وقد تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال علوم الإدارة والاقتصاد ومن جامعات مختلفة، حيث بلغ عددهم (11) شخص وقد ابدوا ملاحظاتهم القيمة فيما يتعلق بصياغة الفقرات وملائمتها وعددها وقد اخذ الباحث بجميع ملاحظاتهم القيمة .

2. الصدق البنائي التوكيدي: لغرض التحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستعملة تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

بسبب أهمية أداة القياس والمتمثلة باستمارة الاستبيان (Questionnaire) في جمع بيانات الدراسة الحالية، والتي اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي فقد قام الباحثان بإجراء الاختبارات الآتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها.

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى : يقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس، ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالبعد الذي يقيسه الاختبار، إما صدق المحتوى فهو يقوم على مدى تمثيل الاختبار للمبيادين أو الفروع المختلفة التي يقيسها، وكذلك التوازن بين هذه

الفرضي للمقياس؟ هل يتكون المقياس فعلا من العوامل) موارد الوظيفة, الانغماس الوظيفي, الزبائن الداخليين (وأن الفقرات التي تتضمنها الأبعاد متسقة ومقبولة إحصائياً؟ وللإجابة عن ذلك على الباحث أن يتحقق من مؤشرات جودة حسن المطابقة وقيم الأوزان) التشبعات (المعيارية الظاهرة على الأسهم, حيث تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق البنائي فكلما كانت أكبر من (0.50) دل على الصدق الفقرة, وفي ضوء ذلك يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه, وكما موضح في الجدول(4).

من تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية . ويتضمن هذا التحليل تحديد الأنموذج المفترض الذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) والمتغيرات المقاسة) الداخلية, (حيث إن المتغيرات الكامنة تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس, إما المتغيرات المقاسة تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام كما إن هذه الفقرات تمثل مؤشرات للمتغيرات الكامنة . والهدف الأساس من إجراء التحليل العملي التوكيدي (CFA) يتمثل في الإجابة عن سؤالين أساسيين هما - هل تتناسب بيانات العينة المبحوثة مع النموذج

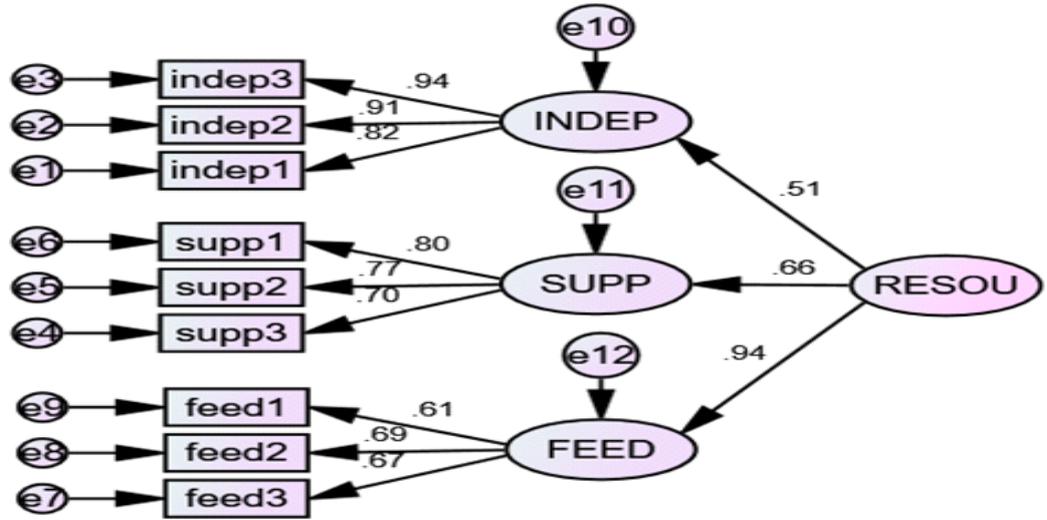
جدول (4) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

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

والتغذية العكسية (INDEP, SUPP, FEED) (, حصلت على معاملات صدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.5) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. فعلى سبيل المثال تمثل (*indep1, indep2, indpe3*) الفقرات الثلاثة لبعدها الاستقلالية في العمل (INDPE) لمقياس موارد المطالب التي حصلت على معاملات انحدارية بلغت على الترتيب (0.82, 0.91, 0.94). إما القيم الواقعة على الأسهم الرابطة بين الإبعاد الكامنة والمتغير الكامن فتمثل الأوزان الانحدارية للإبعاد الافتراضية بالمتغير الكامن (RESOU) والذي يظهر مدى الصدق البنائي لمقاييس موارد الوظيفة وان يتكون فعلا من ثلاث إبعاد جميعها حصلت على أوزان انحدارية مقبولة أعلى من الحد الأدنى (0.05), وكما هو ظاهر على التوالي (0.51, 0.66, 0.94).

1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس موارد الوظيفة (RESOU) يظهر من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (4) مع تلك الموجودة في الجدول(4) على صحة افتراض الـ (9) عبارة تقيس بنية) موارد الوظيفة (التي تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية) استقلالية العامل, الدعم لاجتماعي المدرك, التغذية العكسية. (وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة) المتغيرات غير القابلة للقياس (مع كل فقرة من فقرات المقياس, والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها أكبر من (0.50) وهي مقبولة إحصائياً (Costello & Osborne, 2005). بعبارة أخرى إن الأسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة) استقلالية العامل والدعم الاجتماعي المدرك

شكل (4) الصدق البنائي لمقياس موارد الوظيفة من الدرجة الثانية



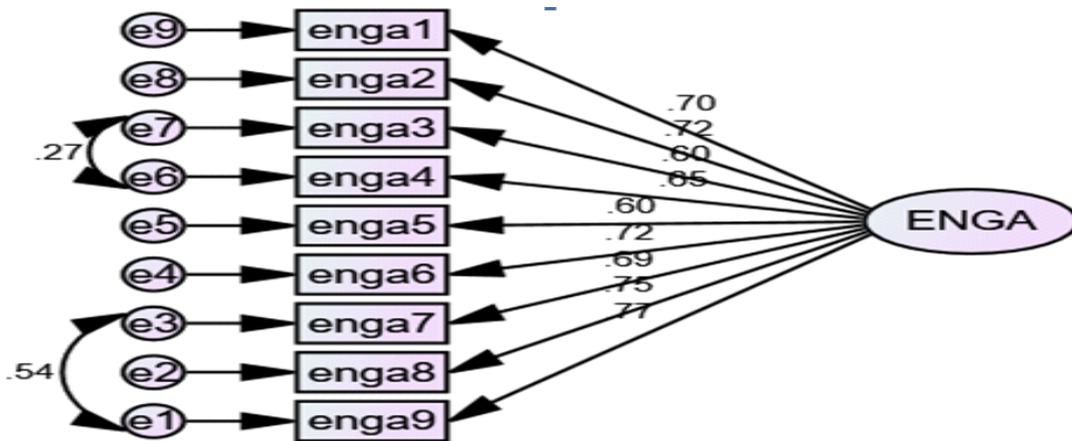
Goodness of fit:  $\chi^2 = 26.849$ ,  $df = 24$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $GFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.030$

2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الانغماس الوظيفي

وفقاً لمقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (5) مع تلك الموجودة في الجدول (4) يظهر صحة افتراض إل (10) عبارة بأنها تقيس بنية) الانغماس الوظيفي (وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بفقراته الداخلية، يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها أكبر من (0.50) وهي مقبولة إحصائياً. حيث إن الأسهم الخارجة من المتغير الكامن) الانغماس الوظيفي (ENJA) حصلت على معاملات صدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.5) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. وكما موضح في الشكل (5).

ولغرض التأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغير ذا ثلاثة أبعاد متعدد الأبعاد (Multidimensions) فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجودة أسفل الشكل (4) من خلال مقارنتها مع الجدول (4) تشير إلى أن هذه الفقرات إل (9) تقيس ثلاثة أبعاد وليس بعد واحد لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً إذا تم مقارنة النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية  $df$ ، أي قسمة (26.849/ 24) فإن الناتج (1.11) يكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (4)، وهكذا بالنسبة إلى بقية المؤشرات، مما يؤكد إن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس مورد الوظيفة وهذا يؤكد تمتع المقياس بالصدق البنائي.

شكل (5) الصدق البنائي لمقياس الانغماس الوظيفي



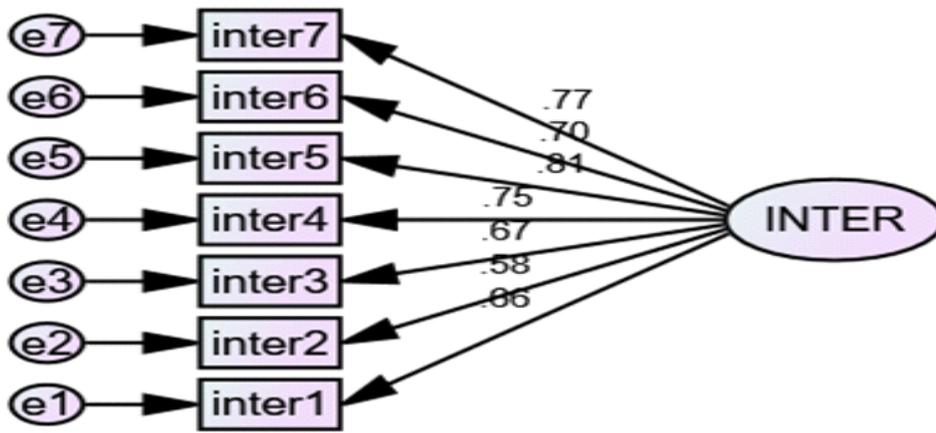
Goodness of fit:  $X^2= 45.131$ ,  $df=25$ ,  $CFI= 0.97$ ,  $GFI= 0.95$ ,  $RMSEA= 0.077$

إشارة إلى مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة أسفل الشكل (6) مع تلك الموجودة في الجدول (4) يتبين صحة افتراض إل (7) عبارة بأنها تقيس بنية) خدمة الزبائن الداخليين , وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بفقراته الداخلية، يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها أكبر من (0.50) وهي مقبولة إحصائياً. حيث إن الأسهم الخارجة من المتغير الكامن (الزبائن الداخليين) حصلت على معاملات صدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.5) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. وهذا يظهر مدى الصدق البنائي للمقياس وأنه يتكون فعلاً من هذه الفقرات وجميعها حصلت على أوزان انحدارية مقبولة أعلى من (0.5).

ولغرض التحقق من أن هذه الفقرات تقيس المتغير الكامن الانغماس الوظيفي فان مؤشرات جودة المطابقة الموجودة أسفل الشكل (5) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (4) إلى أن هذه الفقرات إل (9) تقيس متغير الانغماس الوظيفي , لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً إذا تم مقارنة النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية  $df$  ، أي قسمة (25 / 45.131) فإن الناتج (1.80) ويكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (4) ، وهكذا بالنسبة إلى بقية المؤشرات، مما يؤكد إن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الانغماس الوظيفي وهذا يؤكد تمتع المقياس بالصدق البنائي.

3. الصدق البنائي لمقياس خدمة الزبائن الداخليين

شكل (6) الصدق البنائي لمقياس خدمة الزبائن الداخليين



Goodness of fit:  $X^2= 28.321$ ,  $df=12$ ,  $CFI= 0.95$ ,  $GFI= 0.93$ ,  $RMSEA= 0.069$

#### رابعاً: الاحصاءات الوصفية

بعد التأكد من جودة مقاييس الدراسة وصدقها وثباتها سيتم في الفقرة الحالية تقديم وصف احصائي لمتغيرات الدراسة , لغرض التعرف على مواقف عينة الدراسة المبحوثة تجاه ابعاد ومتغيرات الدراسة وهي كالآتي :

أ. موارد الوظيفة (Resource) يشمل متغير الموارد ثلاث ابعاد جوهرية هي الاستقلالية العامل، والتغذية العكسية والدعم الاجتماعي، والآتي توضيح لكل بعد:  
1. حصل بعد استقلالية العامل (INDEP) على متوسط حسابي مقداره (3.31) وأنحراف معياري مقداره (1.30)) كما موضح في الجدول (5)، مما يدل على توفيق رأي العينة المبحوثة على

ولمعرفة من أن هذه الفقرات تقيس المتغير الكامن الزبائن الداخليين (فان مؤشرات جودة المطابقة الموجودة أسفل الشكل (6) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (4) إلى أن هذه الفقرات إل (7) تقيس متغير الزبائن الداخليين , لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. فمثلاً إذا تم مقارنة النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية  $df$  ، أي قسمة (12 / 28.321) فإن الناتج (2.36) ويكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (4) ، وهكذا بالنسبة إلى بقية المؤشرات، مما يؤكد إن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الزبائن الداخليين وهذا يؤكد تمتع المقياس بالصدق البنائي.

فقرات هذا البعد أي إن هؤلاء الأفراد يوفرون الدعم الكافي لشعور العامل بالطمأنينة وهذا ما يسهل عليه سير العمل .  
 ب. الانغماس الوظيفي: (ENJA) هو احادي البعد , حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.87) وكما موضح في الجدول (5) مما يدل على توافق رأي العينة اتجاه فقرات هذا البعد إي إن العاملين غالبا ما يتمتعون بشعور ايجابي اتجاه عملهم يمنحهم الطاقة والحيوية والتي تعد دافع للانغماس وانجاز الأعمال داخل المصرف .  
 ج. جودة خدمة الزبائن الداخليين (INTER) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31) والانحراف المعياري بلغ (0.95) وكما موضح في الجدول , مما يدل على توافق رأي العينة تجاه فقرات هذا البعد إي إن العاملين يبادرون إلى المساعدة الطوعية لبقية الأقسام الأخرى .

إن المصرف يمنحهم شيء من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق باختيارهم للمهام التي يؤدونها .  
 2. حصل بعد التغذية العكسية (FEED) على متوسط حسابي مقداره (3.72) وكما موضح في الجدول , وانحراف معياري مقداره (1.00) كما موضح في الجدول (5) وهو دال على توافق آراء العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد , إي أنهم يتفقون على إن الرئيس المباشر يوفر لهم المعلومات التي يحتاجونها لإنجاز الأهداف وتوفير المعلومات اللازمة والمتعلقة بسير العمل .  
 3. حصل بعد الدعم الاجتماعي (SUPP) على متوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري (1.08) وكما موضح في الجدول (5) مما يدل على توافق رأي العينة المبحوثة اتجاه

جدول (5) ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استقلالية العامل	3.31	1.30
التغذية العكسية	3.72	1.00
الدعم الاجتماعي	3.77	1.08
الانغماس الوظيفي	4.32	0.87
جودة خدمة الزبائن الداخليين	4.31	0.95

من قوة العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة . إذ يظهر الجدول (19) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة , كما يظهر حجم العينة (133) ومستوى المعنوية (Sig.) فإذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فهذا يعني بأن اختبار العلاقة متحقق عند مستوى معنوية (0.01) وأما إذا ظهرت العلامة (\*) فهذا يعني بأن اختبار العلاقة متحقق عند مستوى معنوية (0.05) وذلك من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واحتمالية وجود مشكلة ارتباط خطي بينها , إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط منطقية بين متغيرات الدراسة مما يسهل الطريق باتجاه اختبار الفرضيات . وكما موضح في الجدول (6) .

#### خامساً : اختبار الفرضيات

يحاول الباحثان في هذا الجزء من الدراسة إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لإثبات صحت الفرضيات من عدمها , والتي تعتبر طريقة لاتخاذ القرارات وذلك من خلال دعم الفرضية أو رفضها حسب مجال معين من الثقة تحده طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات الإحصائية، حيث يحدد هذه الاختبار مدى تطابق البيانات المتوفرة مع الفرضية المدروسة , وقد اعتمدت الدراسة على منهج معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار الفرضيات . وقبل البدا بعملية اختبار الفرضيات فإن الباحث قام باستعمال معامل الارتباط البسيط (pearson) لغرض التحقق

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

الزبائن الداخليين	الانغماس الوظيفي	التغذية العكسية	الدعم الاجتماعي	استقلالية العمل	
				1	استقلالية العمل
				133	
			1	.298**	الدعم الاجتماعي المدرك
				.000	
			133	133	
		1	.466**	.397**	التغذية العكسية
			.000	.000	
		133	133	133	
		1	.499**	.422**	الانغماس الوظيفي
			.000	.000	
		133	133	133	
		1	.579**	.310**	خدمة الزبائن الداخليين
			.000	.000	
		133	133	133	
		133	133	133	

الفرضية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين موارد الوظيفة والانغماس الوظيفي

تهتم الفرضية الثانية بالعلاقة بين المتغير المستقل موارد الوظيفة بدلالة إبعاده) الاستقلالية في العمل ,الدعم الاجتماعي المدرك و التغذية العكسية (والمتغير الوسيط الانغماس الوظيفي , ويلاحظ من خلال بيانات الجدول (7) والشكل (8) وجود علاقة تأثير (1%) بين متغير موارد الوظيفة والانغماس الوظيفي .وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة موارد الوظيفة تؤثر وبشكل مباشر على الانغماس وتزيد من تحفيز العاملين أثناء تأدية عملهم , وهذا يقدم دعم اتجاه تحقيق الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية :توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الانغماس الوظيفي وجودة خدمة الزبائن الداخليين

لغرض اختبار فرضيات الدراسة الظاهرة في النموذج الفرضي اعتمد الباحث منهج معادلة النمذجة الهيكلية (*Structural Equation Modeling*)، والتي تعتبر أداة قوية لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، والتعامل مع المتغيرات الكامنة (*Latent variables*) غير المقاسة، حيث يتم تمثيل هذه المتغيرات بمجموعة من الأبعاد المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة، ومن ثم فإن أنموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير المقاسة فالعلاقة الموجهة تدل على التأثير الموجهة لمتغير ما على متغير آخر، أما العلاقة غير الموجهة فهي ارتباط لا يدل على التأثيرات الموجهة وكما هو واضح في الشكل (7).

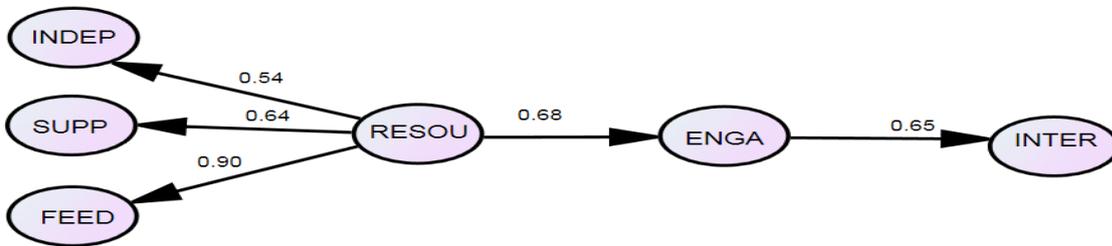
متغير الانغماس الوظيفي وبعد خدمة الزبائن الداخليين , وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة الانغماس الوظيفي تؤثر بشكل مباشر على الزيادة في جودة الخدمة المقدمة بين زملاء العمل إثناء تأدية العمل وهذا يقدم دعم اتجاه تحقيق الفرضية الثانية.

تهتم الفرضية الثالثة بالعلاقة بين المتغير الوسيط الانغماس الوظيفي والمتغير التابع جودة خدمة الزبائن الداخليين ويلاحظ من خلال بيانات الجدول (7) والشكل (7) وجود علاقة تأثير  $\beta$  من  $0.65, P < 0.01$  ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين

جدول (7) نتائج اختبار الفرضيات (الاولى و الثانية)

اتجاه الفرضية	B	S.E	C.R	P
موارد الوظيفة	0.68	.137	4.195	**
الانغماس	0.65	.131	5.283	**

شكل (7) النموذج الفرضي (الفرضية الاولى - الفرضية الثانية)



الوسيط للانغماس الوظيفي , حيث يعرض الجدول (8) البيانات الخاصة باختبار التأثير غير المباشر للفرضية الثالثة على النحو أدناه :

الفرضية الثالثة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية من خلال الدور الوسيط لمتغير الانغماس الوظيفي

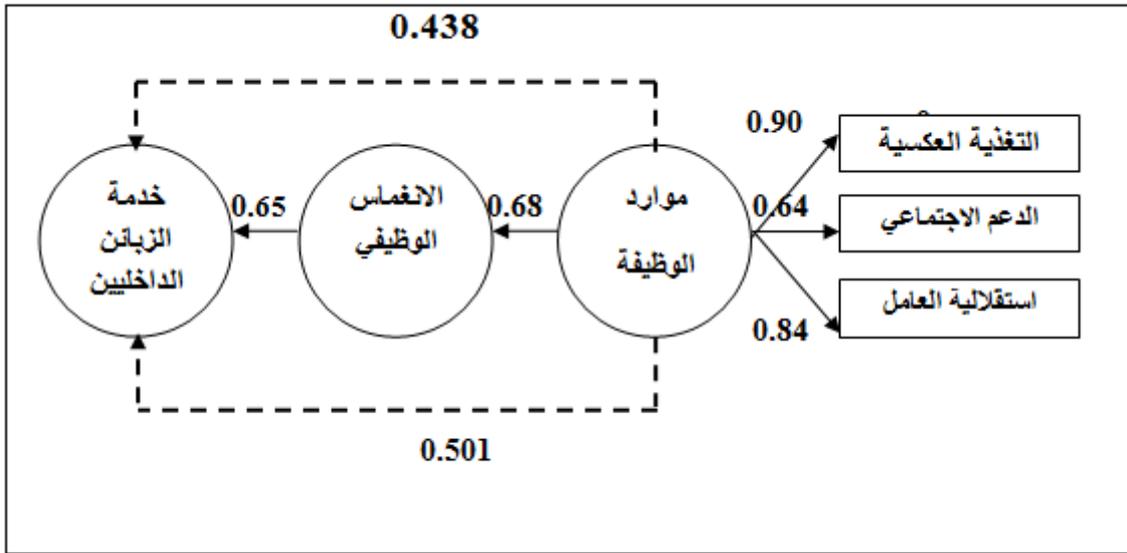
تنص الفرضية على وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين موارد الوظيفة وجودة خدمة الزبائن الداخليين من خلال الدور

الجدول (8) معاملات التأثير غير المباشر بين موارد الوظيفة وجودة خدمة الزبائن الداخليين

الاتجاه العلاقة	التأثير غير المباشر	فترة الثقة	المعنوية
الموارد الداخليين ←	الانغماس ←	خدمة الزبائن ←	0.438*
		منخفض	0.191
		مرتفع	0.643
			0.012

إذ يلاحظ وجود علاقة تأثير غير مباشرة (Indirect affect  $\beta = 0.438, p < 0.05$ ) بين موارد الوظيفة وجودة خدمة الزبائن الداخليين من خلال الدور الوسيط للانغماس وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05), كما هو ظاهر في بيانات فترة الثقة التي تراوحت بين (0.191...0.643) وهذا يدل على ان موارد الوظيفة تزيد من جودة الخدمة المصرفية للزبائن الداخليين لأنها تساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي .

شكل(9) التأثير غير المباشر بين موارد الوظيفة و جودة خدمة الزبائن الداخليين



### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

2. تفعيل ثقافة الانغماس الوظيفي لدى العاملين والذي يزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه الزبائن بشكل عام والإدارة بشكل خاص، ومراعاة الاختلافات الشخصية بين العاملين من حيث القابلية والقدرة ومستوى التعليم وقوة الاداء ومدة الخدمة وتوفر مساحة كافية للإبداع وتطبيق الافكار الجديدة في بيئة العمل لخلق شعور ايجابي اتجاه المهام التي يؤدونها فمثل هذه الموارد الوظيفية تعد دافع للانغماس وانجاز الاعمال داخل المصرف.
3. تحسين خدمة الزبائن الداخليين من خلال تفعيل العلاقات بين العاملين والقيام بالعمل الطوعي بين الاقسام داخل المصرف والاستجابة الفورية للطلبات العاجلة من قبل العاملين الاخرين.

#### المصادر

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2004). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10 (2).
- Benz, M. and Frey, B.S. (2003) The value of autonomy: Evidence from the selfemployed in 23 countries, Working Paper 173, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Bangert-Drowns, R. L., Kulik, C. L. C., Kulik, J. A., & Morgan, M. (1991). The instructional effect of feedback in test-like events. *Review of educational research*, 61(2).

1. وفقا لبيانات الدراسة نلاحظ ان موارد الوظيفة ( الدعم الاجتماعي التغذية العكسية، استقلالية العامل) كانت مرتفعة بنسبة مقبولة مقارنة بمطالب الوظيفة ولكن البعد الذي حصل على اعلى نسبة من بين ابعاد موارد الوظيفة الاخرى هو الدعم الاجتماعي، أي ان العاملين عينة الدراسة يتلقون الدعم الكافي واللازم سواء كان داخلياً والمتمثل بالإدارة وزملاء العمل او خارجياً والمتمثل بالأصدقاء والعائلة ويلييه بعد التغذية العكسية واستقلالية العامل.
2. وفقا لبيانات الدراسة نلاحظ ان الانغماس الوظيفي كانت نسبته اعلى من الاحتراق الوظيفي أي ان العاملين اكثر تأثراً بموارد الوظيفة والذي انعكس على مستوى انغماسهم في العمل.
3. تبين من خلال النتائج ان المصارف عينة الدراسة تتمتع بخدمة الزبائن الداخليين بنسبة عالية مما انعكس على تقوية العلاقات بين العاملين وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### التوصيات

1. زيادة موارد الوظيفة في بيئة العمل من خلال زيادة الدعم الاجتماعي للعاملين أي ان تفهم الادارة وزملاء العمل والعائلة متطلبات العمل قد يساهم في زيادة الدعم الكافي للعامل، وإعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية، وربط الترقيّة بالأداء، ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتمكينهم من اداء العمل بشكل مستقل، بالإضافة الى توفير المعلومات اللازمة من قبل الادارة بخصوص أدائهم.

- International Journal of Business and Management, 6(4).
- Liao, C., & Lee, C. (2009). An empirical study of employee job involvement and personality traits: The case of Taiwan. *International Journal of Economics and Management*, 3(1).
- Leong, L., Huang, S. Y. & Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms, *Journal of American Academy of Business*, 2(2).
- Less, O. *Internal Customer Service: Has It*. 6 Ed, Needham Heights, MA 02494, 2007.
- Manthorpe, J., & Martineau, S. (2008). Support workers: their role and tasks: a scoping review.
- Mishra, S., & Mohanty, J. K. (2016). The predictors of employee engagement: A study in a ferro alloys company of India. *Global Business Review*, 17(6).
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772-784.
- Stonehouse, D. (2015). Self-awareness and the support worker. *British Journal of Healthcare Assistants*, 9(10).
- White, S. (2009). Articulation and re-articulation: Development of a model for providing quality feedback to pre-service teachers on practicum. *Journal of Education for Teaching*, 35(2).
- 22 Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3).
- 23 Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993) The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- 4 Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of business research*, 51(1).
- Choi, J. H. (2014). The effects of autonomous work environment and positive psychological capital on self-directed employee behavior: evidence from Korea Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Cohen, S., & Hobennan, H. M. (1983). Positive events and social supports as buffers of life change stress. *Journal of Applied Social Psychology* ~z.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3).
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1).
- Elias, S. & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement, *International Journal of Organizational Analysis*. 19(4).
- Farmer, S., Luthans, F., & Sommer, S. M. (2001). An service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(5).
- Jones, W. H., Hobbs, S. A., & Hockenbury, D. (1982). Loneliness and social skill deficits. *Journal Personality and Social psychology* .T. I., Jam, F. A., Akbar, A.
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2).
- 13 Khan, M. B., & Hijazi, S. T. (1999). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan.

ملحق(1) أسماء محكمين استمارة الاستبيان

ت	اسم المحكم	اللقب العلمي	الاختصاص الدقيق	اسم الجامعة
1	د . يوسف جحيم سلطان الطائي	أستاذ	إدارة الإنتاج والعمليات	جامعة الكوفة
2	د . ليث علي يوسف الحكيم	أستاذ	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
3	د . علي رزاق جواد ألعابدي	أستاذ	إدارة الموارد البشرية	جامعة الكوفة
4	د . جواد كاظم محسن	أستاذ مساعد	إدارة إستراتيجية	جامعة القادسية
5	د . ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي	أستاذ مساعد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
6	د . حسين علي عبد الرسول	أستاذ مساعد	أدارة تسويق	جامعة القادسية
7	د . حسين فلاح ورد	أستاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية
8	د . هاشم فوزي دباس العبادي	أستاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة الكوفة
9	د . عمار عبد الامير زوين	أستاذ مساعد	ادارة الجودة	جامعة الكوفة
10	د . حاكم جبوري علك الخفاجي	أستاذ مساعد	ادارة تسويق	جامعة الكوفة
11	د . احمد كاظم بريس الطائي	أستاذ مساعد	إدارة استيرراتيجية	جامعة كربلاء

ملحق(2)

استمارة الاستبيان

أخي المستجيب - أختي المستجيبة المحترمون

تحية طيبة...

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى دراسة أهم الضغوط والمعززات الوظيفية التي تؤثر على أداء العاملين داخل مكان العمل في المصارف العراقية وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة المصرفية إلى الزبائن كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية . لذا أرجوا منكم التعاون معنا في الإجابة على هذه الاستبانة بدقة وموضوعية للوصول إلى النتائج المطلوبة , وسوف تعامل إجاباتكم بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرون لكم حسن التعاون ولكم منا فائق الامتنان والتقدير .

اجب بعلامة (صح) أمام العبارة المطلوب أو اجب بكلمة تناسب العبارة.			
الجنس .....	ذكر	أنثى	
العمر .....	من 26 - 35	من 18-25	36- 45 اكبر من ذلك
المؤهل الدراسي.....	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس دراسات عليا
عدد سنوات الخدمة.....	من 1-5	10-15	6-10 أكثر من ذلك
اسم المصرف .....	الفرع.....س		

متغيرات البحث المتعلقة بمقدمي الخدمة

أولا : استقلالية العمل

الفقرات

موافق جداً موافق محايد غير موافق غير موافق جداً

استطيع أن أقرر بنفسى الطريقة التي أنفذ بها عملي.  
لدي السيطرة إزاء إجراء ومتطلبات العمل المكلف بها .  
لدي الحرية في اختيار نوع مهام العمل التي أؤديها .

ثانيا -الدعم الاجتماعي المدرك :

الفقرات

موافق جداً موافق محايد غير موافق غير موافق جداً

أي من هؤلاء الناس أدناه له دور في جعل سير أمور حياتك في العمل أسهل.  
رئيسك المباشر في العمل.  
زملاءك وأصدقاءك في العمل .  
عائلتك.  
أي من هؤلاء الناس أدناه يمكنك إن تطلب منه المساعدة إذا لزم الأمر .  
رئيسك المباشر في العمل.  
زملاءك وأصدقاءك في العمل .  
عائلتك .

أي من هؤلاء الناس أدناه على استعداد للاستماع إلى  
المشاكل الشخصية الخاصة بك.  
رئيسك المباشر في العمل.  
زملاءك وأصدقاءك في العمل .  
عائلتك .

### ثالثا - التغذية العكسية

الفقرات				
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
				يوفر لي رئيسي المباشر معلومات مفيدة حول أدائي لمهام العمل.
				أتلقي معلومات كافية من رؤسائي عن نتائج عملي.
				أستطيع الحصول على معلومات كافية عن أهداف عملي.

### رابعا - الانغماس الوظيفي

الفقرات				
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
				في عملي، اشعر أنني مفعم بالطاقة والحيوية.
				يشعرني النهوض مبكراً برغبة شديدة للذهاب للعمل .
				أبقى اعمل بجد حتى لو لم تسر الأمور على ما يرام.
				اشعر بالحماس المستمر في عملي.
				يعد عملي ملهمي الأول .
				اشعر بالفخر للعمل الذي أؤديه.
				ينتابني الشعور بالسعادة عندما أنجز الكثير من الأعمال.
				انغمس بشكل كبير في مجريات العمل.
				ينسبني الانغماس في العمل كل ما يدور حولي .

متغيرات الدراسة المتعلقة برؤساء الأقسام

اولاً: خدمة الزبائن الداخليين

الفقرات	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
إلى أي مدى مقدم الخدمة هذا.....					
يستجيب فورا للطلبات العاجلة من زملاء العمل.					
يساعد طوعاً للعاملين في نفس قسمي.					
يبلغ العاملين الآخرين حول التغييرات التي قد تؤثر على جودة الخدمة .					
يقوم بتوضيح المعلومات إلى زملاء العمل المرتبطة باحتياجات الزبائن أو عند إحالة الزبائن إلى مقدمي الخدمات الآخرين في المنظمة.					
يساعد العاملين من الأقسام الأخرى بشكل طوعي.					
يساعد العاملين الجدد في المهام والعمليات المرتبطة بالعمل .					
يعمل على حل الصراعات والخلافات التي قد تحدث بين العاملين.					
يقدم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل .					
يساعد زملاء العمل عندما تواجههم صعوبات في أداء مهام العمل.					