

منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي
بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

**Employee voices system and Role in Achieving of
the Job Engagement: Applied research in a
Sample of private Iraq banks**

بحث مستل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

الأستاذ الدكتور سعد علي حمود العنزي
الباحث رنا ناصر صبر

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص مدى الاهتمام بالموارد البشري في مجال البيئة المصرفية العراقية من حيث ممارسة دوره كشريك استراتيجي في قرارات المنظمة من خلال (سماع صوته) لتنعكس نتائجه في استغراقه الوظيفي تجاه العمل وتكريس جهوده تجاه تحقيق الهدف الجوهري للمصرف المتمثل بالنجاح والاستمرار . وقد اشتمت المشكلة أساساً عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية.

وتحقيقاً لهدف البحث تم استخدام الأسلوب التحليلي (الكمي) من حيث الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات البحث، والأسلوب المسحي (الكيفي) بالاعتماد على المقابلات شبة المهيكلة وتم توزيعها وتحليلها بشكل متوازي مع بعض لتعزيز النتائج في تطبيق البحث الحالي، فقد استهدفت عينة البحث بشكل فعلي (15) مصرفاً خاصاً والعامة في مدينة بغداد حصراً، وتم تجميع بيانات البحث وفق عينة شملت الأولى (244) مدير من (مدراء الأقسام، مدراء الفروع ، ومسؤولي الشعب).

بعدها اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة. كما وأظهرت النتائج صحة جميع فرضيات البحث، ووفقاً لذلك فقد صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

ABSTRACT

The research aims to diagnose the extent of interest for human resource in the field Iraqi banking environment in terms of the practice of its role as a strategic partner in the Organization decisions through(listen to his voice) to reflect its results in job engagement to work and devote his efforts towards achieving the core goal Of success and continue. The problem was expressed through a number of intellectual and practical questions.

In order to achieve the aim of the research the quantitative analytical method was used depending on a questionnaire as a basic tool to collect research data and the qualitative survey method depending on semi-structured interviews which were distributed and analyzed in parallel to enhance results in the application of the current research, the targeted sample were 15 private banks working in Baghdad exclusively and the research data were collected depending of samples consist of 244 manager(department managers، branches managers and supervisory departments).

After that data analysis was conducted and the hypothesizes were tested using appropriate statistical tools. The results shows the proof of all research hypotheses and according to that a number of conclusions and recommendations were set.

المقدمة

شهد التطور في مجال الفكر الإداري بزوغ العديد من الأفكار الحديثة التي سلطت الضوء على موضوعات مهدت التبحر في المزيد من التطور والاسترسال المعرفي في الدراسات الإدارية والتنظيمية، هذه الموضوعات لم تأتي من الخلجات المضلمة وإنما انبثقت من طروحات فكرية ورؤى فلسفية جسدها الباحثون في مساهمات بحثية نضجت مضامين الفكر الإداري المعاصر. ومن هذه الرؤى الفلسفية والمساهمات البحثية الحديثة في الدراسات الإدارية والتنظيمية هو الاهتمام بموضوعات منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي وإبراز دورهما في تعزيز السلوكيات التنظيمية الايجابية لتنعكس على مخرجات العمل الايجابية. وبناءً على ما تقدم يروم الباحثان تسليط الضوء على موضوع منظومة أصوات العاملين، منطلقاً من دورها الواسع في المنظمة إذ إن منح العاملين تأثيراً أكبر على كيفية انجازهم لإعمالهم ودعم مدخلاتهم في اتخاذ القرار أصبح أمراً ذا أهمية لكل من العاملين والمنظمة. ولندرة الدراسات في هذا المجال ومحدودية تبنيتها في المنظمات العراقية، ظهرت أهمية الولوج في دراسة التوجهات الفلسفية لهذه الموضوعات والإفادة من معطياتها لتجسيدها ميدانياً في البيئة الخدمية العراقية وتحديدًا المصارف العراقية الخاصة.

وعليه فقد تناول البحث أربعة مباحث : خصص الأول لعرض منهجية البحث أما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري للبحث فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية بينما خصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

إن شدة المنافسة التي تحصل بين المصارف وخصوصاً المصارف الخاصة والواقع الذي تعيشه اليوم باعتبارها منظومة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية باتت المحرك الرئيسي الذي يجعل من إدارة المصرف السعي للعمل الجاد على استخدامها لأساليب أكثر فاعلية لمواجهة تلك المنافسة ، من بين هذه الأساليب تبني منظومة أصوات العاملين واستغراقهم الوظيفي التي تساعدها على تحقيق التفوق في أدائها وخلق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها الحفاظ على زبائنها، واستقطاب زبائن جدد، من خلال السعي لإرضاء الزبون وولائه والعمل على إشباع حاجاته ورغباته بشكل يضمن الوصول إلى أهداف المصرف.

وعليه سعى الباحثان لاستكشاف الطرق التي يتم من خلالها وضع آليات لإدارة أصوات العاملين وتعزيز العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي في بيئة العمل المصرفي . هنا تكمن المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل الآتي: (ما دور منظومة أصوات العاملين في تحقيق الاستغراق الوظيفي ؟) وقد أثارت هذه الفكرة عدد من التساؤلات الأساسية ومن أهمها:

1. ما هي المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية لمتغيرات البحث (منظومة أصوات العاملين، الاستغراق الوظيفي)، وما هي مبررات تبنيتها كموضوعات معاصرة لمنظمات الأعمال ؟
2. ما طبيعة العلاقة بين منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي في المصارف عينة البحث؟
3. ما مستوى تأثير منظومة أصوات العاملين في الاستغراق الوظيفي في المصارف عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه الأساسية

أ- **أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لموضوعات ذو أهمية كبيرة لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء المصارف الخاصة العراقية واستمرارها في عالم الأعمال ويمكن تقسيم أهمية هذه البحث إلى جانبين مهمين هما:

1: الجانب الأكاديمي

- ❖ يتمثل في استعراض ثلاثة توجهات ومنظورات واقعية تحاكي الفكر الإداري التي تعود جذورها الى ثلاث مجالات في غاية الأهمية من مجالات إدارة الأعمال ولاسيما مجال (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية)، تبدأ بمنظومة أصوات العاملين وتنتهي بتحقيق الاستغراق الوظيفي ، لتحقيق فهم وإدراك واضح لمفاهيمها وأهدافها.
- ❖ حداثة البحث وأصالته من خلال تناول مفهوم منظومة أصوات العاملين كمتغير مستقل وربطه بالاستغراق الوظيفي كمتغير معتمد وهو موضوع حديث قلما تم تناوله في الدراسات العربية والعراقية بالرغم من إنه اخذ حيزاً مهماً في الدراسات الأجنبية.

2: الجانب التطبيقي

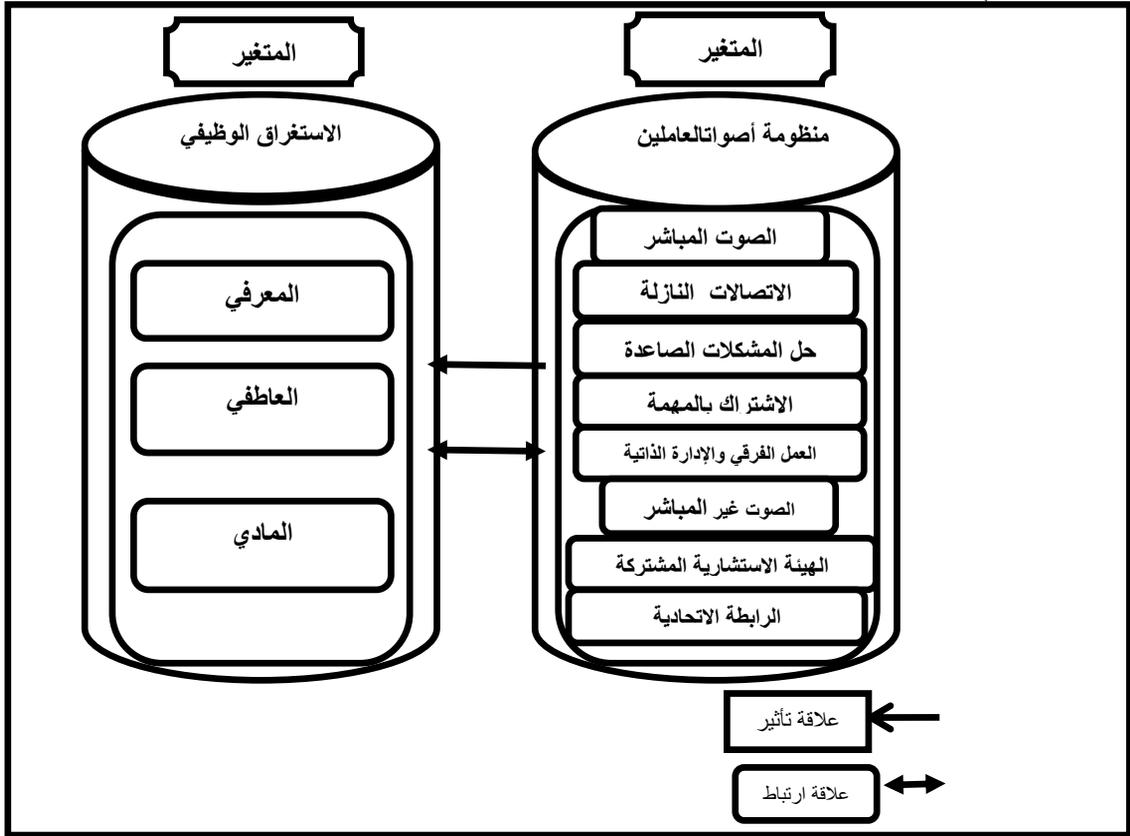
- ❖ تبرز أهمية البحث في اختياره قطاع يُعد مصدراً أساسياً من مصادر النهوض بالواقع الاقتصادي للبلد لاسيما فيما يتعلق فيها بالمشاريع الصناعية والعمرائية التي تقيمها المؤسسات والشركات غير الحكومية في العراق، وهو قطاع المصارف الخاصة. والذي ستعكس نتائج نجاحه على كل القطاعات الاقتصادية الفاعلة.
- ❖ يعد هذا البحث مرشداً لمديري هذه المصارف لضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب عمل معاصرة تساعد في تحسين مستوى الخدمة المصرفية من قبل مجتمع البحث في الاعتماد على آليات وأساليب التعامل مع منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي والتي ستعكس نتائجها ايجابياً على مخرجات العمل الايجابية.

ب- أهداف البحث: يطمح هذا الإسهام العلمي المتواضع إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ❖ التعرف على مدى الاهتمام بمنظومة أصوات العاملين وطبيعة التعامل معها من حيث آلياتها في المصارف الخاصة العراقية ، ومن ثم التوصل إلى أهم العوامل والأساليب الملائمة في إدارة هذه الأصوات.
- ❖ التعرف على مدى الاهتمام بالاستغراق الوظيفي للعاملين في المصارف الخاصة العراقية وتقديم إلية مناسبة تعزز الاستغراق والانخراط للعاملين في العمل.
- ❖ قياس واختبار مدى علاقة منظومة أصوات العاملين وإبعادها مع الاستغراق الوظيفي .
- ❖ قياس واختبار مدى تأثير منظومة أصوات العاملين وإبعادها في الاستغراق الوظيفي.

ثالثاً: مخطط البحث وصياغة فرضياته

أ- مخطط البحث



ب- فرضيات البحث: تتنبأ الفرضيات من التساؤلات المطروحة وما شُخص في مشكلة البحث وضمن سياق

التوجهات الفكرية والميدانية

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي للعاملين

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أصوات العاملين المباشرة (الاتصالات النازلة) والاستغراق الوظيفي.
- (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أصوات العاملين المباشرة (حل المشكلات الصاعدة) والاستغراق الوظيفي.
- (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أصوات العاملين المباشرة (الاشتراك بالمهمة) والاستغراق الوظيفي.
- (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أصوات العاملين المباشرة (العمل الفرقي والإدارة الذاتية) والاستغراق الوظيفي.
- (5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أصوات العاملين غير المباشرة (الهيئة الاستشارية المشتركة) والاستغراق الوظيفي.
- (6) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أصوات العاملين المباشرة (الرابطة الاتحادية) والاستغراق الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر منظومة أصوات العاملين تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:

- (1) تؤثر أصوات العاملين المباشرة (الاتصالات النازلة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.
- (2) تؤثر أصوات العاملين المباشرة (حل المشكلات الصاعدة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.
- (3) تؤثر أصوات العاملين المباشرة (الاشتراك بالمهمة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.
- (4) تؤثر أصوات العاملين المباشرة (العمل الفرقي والإدارة الذاتية) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.
- (5) تؤثر أصوات العاملين غير المباشرة (الهيئة الاستشارية المشتركة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.

(6) تؤثر أصوات العاملين غير المباشرة (الرابطة الاتحادية) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.

رابعاً : مجتمع البحث وعينته

- 1- مجتمع البحث : من اجل اختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة عمل عراقية، فقد اختار الباحثان المصارف الخاصة العاملة في مدينة بغداد حصراً، مما يعني ان مجتمع البحث تمثل بـ(37) مصرف.
- 2- عينة البحث: اعتمد البحث الحالي ما نسبته 40% منها لاختبار فرضياته، اذ وفقاً لما اشار اليه اغلب المتخصصين في الإحصاء يمكن الاعتماد على نسبة 20% اذا كان مجتمع البحث يتجاوز المئات، في حين يمكن الاعتماد على نسبة 40% عندما يكون العدد اقل من المئة ، وهذا ما تم الاعتماد عليه في البحث الحالي.

$$\text{عدد المصارف الخاضعة للبحث} = \text{العدد الكلي للمصارف الخاصة} \times 40\%$$

ان عدد المصارف الخاضعة للبحث = $37 \times 40\% = 15$ مصرف
 وتم تحديد عينة البحث الخاصة بالمدراء وفق المعادلات التي أشار إليها (الدليمي، 2014 : 26) بالاستناد الى (العنزي، 2014 : 3- 8) وكالاتي: المعادلة رقم... (1)

$$\text{حجم العينة} = \text{عدد فقرات المتغيرات الكلية} \times \text{متوسط عدد فقرات الإبعاد} \times 75\%$$

وعليه فإن: حجم العينة = $76 \times 4.6 \times 75\% = 262$ ، وقد شكّل حجم العينة نسبة (37 %) من مجتمع البحث البالغ (707) مديراً. وتم اعتماد المعادلة رقم (2) لتحديد مديرو الأقسام ومدراء الفروع ومسؤولي الشعب وتوزيع الاستبانات لكل فئة منهم على وفق المعادلة رقم ... (2)

$$\text{عدد المديرين المشمولين بالاستبيان} = \text{حجم العينة الكلية} \times \text{عدد المديرين للفئة المقصودة/حجم}$$

وبعد جمع البيانات والفرز الأولي ظهر أن عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (244) استبانة ، فأصبح حجم عينة البحث الفعلية (244) مديراً، وبذلك شكلت نسبة الاستجابة لإجمالي عينة البحث (35%) وتعد استجابة متميزة ومقبولة إحصائياً لأغراض البحث وتطبيقاته الناجمة.

خامساً : اداة البحث : لتحقيق أهداف البحث وتحديد متغيراته وإبعاده واختبار فرضياته، تم جمع البيانات من خلال الأدوات الآتية :

أ- **المقابلة شبه المهيكلة** : وتضمنت إجراء المقابلات مع المدراء المفوضين وبواقع (15) مدير شملت جميع المصارف المبحوثة والمقابلة الثانية شملت مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب ومدراء الفروع في المصارف عينة البحث وبواقع (45) مدير ويمعدل ثلاثة مدراء من كل مصرف ،أي بواقع مدير واحد من كل فئة ، وكان الغرض الرئيس لهذه المقابلات الوقوف على المشكلة الحقيقية وتحقيق غايات وأهداف البحث الأساسية، فضلا عن الرصانة العلمية لتدعيم إجابات نتائج الاستبانة.

ب- **استبانة البحث**: وتعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث وكما موضحة في الملحق

(1). وتم استخدام مقياس (Likert) السباعي اذ تقسيم المقياس الى ثلاث فئات: لا اتفق من (1-3) الذي يمثل

المستوى المنخفض ، محايد (4) الذي يمثل مستوى الاتفاق المتوسط ،اتفق من (5-7) الذي يمثل مستوى

الاتفاق المرتفع .اما في ما يخص المقاييس المعتمدة في تصميم الاستبانة فقد جرى تبني ابعاد بمنظومة أصوات

العاملين استناداً إلى دراسة (Carroll,2011)، في حين تم الاعتماد على إبعاد ومقياس (Rich et al.,2010)

لقياس الاستغراق الوظيفي ، ويعد هذا المقاييس من المقاييس الرائدة في أدبيات الاستغراق الوظيفي ، والذي تم

استخدامه في العديد من الدراسات إذ اثبت مصداقية ومعدلية عالية تمثلت بنسبة تتراوح ما بين (0.89 -

0.94).وللتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم اخضاعها لاختباري Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)،

وBartlett's Test of Sphericity، اذ من خلال نتائج الاختبارات للمتغير المستقل منظومة أصوات العاملين

وجد بأن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي، نتيجة لكون قيم اختبار KMO قد تراوحت بين (0.58-

0.71) وهي أكثر من 0.50. ونتائج اختبار Bartlett's Test أظهرت بأن الارتباطات الموجودة بين الفقرات

كافية لإجراء التحليل العاملي، من خلال قيمة المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية (< Sig

0.05). ونجد أيضاً بأن جميع الفقرات قد تمتعت بتشبعات عاملية أعلى من الحد المعياري البالغ (0.40)، اذ

تراوحت ما بين (0.43 - 0.87) ،مما يؤكد تحقيق جميع فقرات متغير منظومة أصوات العاملين لصدق التقارب،

والذي يقيس مدى تمثيل وتقارب الفقرات لكل بُعد من الإبعاد التي تقيسها. اما المتغير التابع الاستغراق الوظيفي

وجد بأن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي، نتيجة لكون قيم اختبار KMO قد تراوحت بين (0.68-

0.73) وهي أكثر من (0.05) ونتائج اختبار Bartlett's Test أظهرت بأن الارتباطات الموجودة بين الفقرات كافية

لإجراء التحليل العاملي، من خلال القيمة المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية (< Sig

0.05). ونجد أيضاً بأن جميع الفقرات قد تمتعت بتشبعات عاملية أعلى من الحد المعياري البالغ (0.40)، اذ

تراوحت ما بين (0.43 - 0.87)، مما يؤكد تحقيق جميع فقرات متغير الاستغراق الوظيفي لصدق التقارب، والذي

يقيس مدى تمثيل وتقارب الفقرات لكل بُعد من الإبعاد التي تقيسها. اما بخصوص الثبات Reliability فان

معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha للمقياس بشكل إجمالي فقد كانت قيمته (0.862) حيث تمتع

بتقييم جيد عالي، وهذه النتائج تشير الى ان مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات عالي، وهذا دليل على

مدى الاتساق الداخلي له، وصدق فقراته في قياس الغرض المراد قياسه، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس

وإعطاء نفس النتائج، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

سادساً : الدراسات السابقة ومجالات الافادة منها :

يعرض الجدول (1) عدد من الدراسات التي اجريت في مجال متغيرات البحث وكما موضحة ادناه :

جدول (1) ملخص بعض الجهود المعرفية حول منظومة اصوات العاملين والاستغراق الوظيفي

Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector	1. عنوان الدراسة:
صوت العامل والنية لترك العمل ، دراسة تجريبية في القطاع المصرفي الباكستاني Hunjra et al.,2010	الباحث والسنة:
الكشف عن العلاقة بين فاعلية آليات صوت العاملين والنية لترك العمل في القطاع المصرفي	هدف الدراسة:
- ألفت الضوء على مدى إدراك وأهمية آليات صوت العاملين في بيئة العمل من حيث الدور الحيوي للتحكم في دوران العاملين في القطاع المصرفي الباكستاني، كما أنها قدمت الدعم التجريبي والفهم النظري لأدبيات منظومة أصوات العاملين. - مدى رغبة المنظمات بالاحتفاظ بموظفيها للاستفادة من المواهب والمهارات الخاصة بهم. وذلك من خلال الاهتمام بحل المشاكل التي قد يتعرض لها العاملين أثناء العمل والتي قد تأتي سواء من داخل أو خارج المنظمة.	قيمة / اصالة الدراسة
تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية اللامعلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات واعتماد الاستبانة كأداة للقياس شملت 250 موظف يعملون في مجال المصارف المختلفة في (روالبندي واسلام اباد)، أعيد منها 188 استبانة صالحة للتحليل .	منهج الدراسة واداتها:
أن عدم الاهتمام بألية صوت العامل يكون لها تأثير سلبي وكبير على النية في ترك العمل.	نتائج الدراسة:
بلورة وإعداد مدخل ومنهجية البحث ، من ناحية الاستفادة من الهيكل العام للدراسات وفلسفة البحث وصياغة المعضلة الفكرية، والأهداف والأهمية وكيفية تناولها لمتغيرات البحث	مدى الافادة
Employee voice and engagement: connections and consequences صوت العاملين والاستغراق : العلاقة والنتائج	2. عنوان الدراسة:
Rees et al , 2013	الباحث والسنة:
إيجاد العلاقة بين صوت العاملين واستغراق العاملين في المنظمات الخدمية في المملكة المتحدة	هدف الدراسة:
ان ممارسات سلوكيات أصوات العاملين وتعزيزها من قبل المنظمة تهدف إلى تحسين أداء فريق العمل من حيث التأثير المباشر والتأثير غير المباشر على مستويات استغراق العاملين عبر الدور الوسيط لكل من ثقة العامل بالإدارة العليا وعلاقة الإدارة بالعامل	قيمة / اصالة الدراسة
استخدمت الدراسة كل من الطريقة الكمية والوصفية في تحليل البيانات التي جمعت من العينة التي تمثلت في القطاع الخدمي في المملكة المتحدة خلال عام 2009، واستندت الدراسة على تقنيتين في جمع البيانات، الأولى استمارة استبيان التي وزعت على العاملين في منظمتين خدمية في المملكة المتحدة وهي: المنظمة الاستشارية الدولية ، شركة إدارة النفايات وإعادة التدوير، بواقع (1157، 1153) موظف لكل منظمة على التوالي. أما التقنية الأخرى فهي إجراء مقابلات للمدراء التنفيذيون وممثلي الموارد البشرية للمنظمات.	منهج الدراسة واداتها:
وجود علاقة ايجابية بين جميع الأبعاد:بين الصوت والاستغراق،الصوت والثقة بالإدارة العليا، ثقة العاملين بالإدارة العليا والاستغراق،سلوكيات الصوت وعلاقة المدير التنفيذي بالعاملين،علاقة المدير التنفيذي بالعاملين والاستغراق	نتائج الدراسة:
التعرف على الأبعاد التي تمثل كل متغير من متغيرات الدراسة للإفادة منها في بناء أنموذج البحث	مدى الافادة
Determinants of Employee Engagement in the Banking Industry in Kenya ; Case of Cooperative Bank محددات استغراق العاملين في الصناعة المصرفية في كينيا، حالة في المصرف التعاوني	3. عنوان الدراسة:
Mokaya & Kipyegon,2014	الباحث والسنة:
تحديد محددات استغراق العاملين في القطاع المصرفي، عبارة عن دراسة حالة تناولت المصرف التعاوني في كينيا	هدف الدراسة:
الفت الضوء على إحدى المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية والاداء العالي للمصرف والذي يعد بمثابة الصندوق الأسود "black box" والمتمثلة باستغراق العاملين، كما أنها قدمت الدعم التجريبي والفهم النظري لأدبيات إدارة الموارد البشرية حول مفهوم الاستغراق	قيمة / اصالة الدراسة
- اعتمد كل من الأسلوب الكمي والوصفي في تحليل النتائج، واستخدمت تقنيتين لجمع البيانات من عينة الدراسة شملت الاستبانة، والمقابلة. إذ بلغت العينة (214) موظف في المصرف التعاوني في كينيا	منهج الدراسة واداتها:
العلاقة الإيجابية بين جميع المحددات والاستغراق الوظيفي للعاملين .	نتائج الدراسة:
تعزيز التوجهات البحثية في التعرف على المنهج البحثي والأدوات البحثية المستخدمة من الاستبانة والمقابلات	مدى الافادة

المصدر : إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات المشار إليها

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث اولاً: التأسيس الفكري لمنظومة أصوات العاملين

1- مفهوم منظومة أصوات العاملين

يبدو إن أصوات العاملين هو آخر مصطلح ضمن مسار طويل من المصطلحات المستخدمة لشرح ممارسات الاستخدام المصممة للسماح للعاملين بنوع من القول "Say" "ليدلوا بدلهم" حول كيفية عمل منظماتهم، وتشمل المتغيرات السابقة كلاً من احتواء العامل، والديمقراطية الصناعية ومشاركة العاملين والتمكين، وإذا ما أردنا إن نفهم أكثر كيفية تأثير أصوات العاملين على المنظمة فأن ما يسمى بـ "الصندوق الأسود" يجب إن يُفتح. ويعد هذا الأمر مهماً ويشكل أكثر تحدياً عند دراسة أثار التفاعل لعدد من آليات الأصوات المختلفة، سواء المباشرة أو غير المباشرة، وإلى المدى الذي تترسخ فيه داخل موقع العمل. ويصف كل من (Boxall & purcell, 2003) 231 منظومة أصوات العاملين بمثابة مزيج من أنواع مختلفة من هياكل قوى العمل والعمليات التي تساعد العاملين من المساهمة والمشاركة المباشرة أو غير المباشرة في اتخاذ القرار في المنظمة. ولعل ما يذكر هنا ، ووفقاً لـ (Marchington) تقليدياً جرى استخدام الأصوات بالاعتماد على النقابات والاتحادات بدلاً من المشاركة المباشرة للعاملين لان هذه المشاركة كان يُنظر لها كطريق أساسي يستطيع العمال من خلالها كسب التأثير على العمل. وقد تحول التحليل مؤخراً نحو دراسة النماذج غير النقابية للأصوات غير المباشرة. فيما بعد وفي الآونة الأخيرة تم التركيز على الأصوات المباشرة سواء عن طريق حل المشاكل الصاعدة أو الإشكال الجديدة لتنظيم العمل، إذ توفر على الأغلب للعاملين فرصاً أكبر للتأثير. ومن المؤكد إن هناك دليل على إن الإشكال المباشرة للأصوات ترتبط عبر العمال مع ادراكات أكثر ايجابية للاستجابة الإدارية مقارنةً بإشكال التمثيل غير المباشر النقابية وغير النقابية (Boxall et al., 2007 : 231) . وعموماً فقد حددا الباحثان تعريفاً إجرائياً لمنظومة أصوات العاملين بأنها "منظومة متكاملة من الآليات والأساليب المباشرة أو غير المباشرة للتعبير عن الآراء والأفكار والمقترحات الهادفة للتحسين البناء من خلال المشاركة بصنع القرارات ذات الصلة بالعمل، أي المدى الذي يسمح فيه المصرف للعاملين في توفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات" .

2- إبعاد منظومة أصوات العاملين

من خلال المراجعة للدراسات والأدبيات المتعلقة بإبعاد منظومة أصوات العاملين ظهر وجود العديد من الأنواع والتصنيفات وذلك ضمن سياق الدراسات الميدانية (التجريبية) او الدراسات النظرية المفاهيمية السابقة فقد اعتمد البحث الحالي على تصنيف دراسة (Carroll, 2011) وذلك لسببين هما:

1- قدمت هذه الدراسة إطار نظري متكامل ووظفته في دراسة حالة شاملة تم اختبارها للوصول بنتائج تدعم البحث الحالي.

2- التصنيف الذي قدمته الدراسة لإبعاد منظومة أصوات العاملين تعكس الإبعاد المشتركة لأصوات العاملين بين مختلف أنواع الدراسات السابقة .

1- أصوات العاملين المباشرة

إن آليات الأصوات المباشرة تؤثر بصورة أسرع على العاملين مقارنةً بالتمثيل غيرالمباشر،فأنها تبدو أكثر صلة بحاجات العامل،أي إن الإشكال المباشرة للأصوات سواء عن طريق حل المشاكل الصاعدة أوالإشكال الجديدة لتنظيم العمل توفر على الأغلب للعاملين فرصاً أكبر للتأثير مقارنةً بإشكال التمثيل غيرالمباشر النقابي

واللاتقابي (Boxall, et al., 2007:231). وتشير الأصوات المباشرة للعاملين إلى الدرجة التي يؤثر فيها العاملون الأفراد أو مجموعات العاملين مباشرة في القرارات التي تؤثر في إعمالهم اليومي (kim et al., 2010:372). مما تقدم، يمكن أن نستخلص ، ان الصوت المباشر يتمثل بمشاركة شخصية مباشرة لأعضاء المنظمة في القرارات التي تتعلق بعملهم ، أو بعض القرارات على مستوى المصرف، من حيث تقديم الآراء والأفكار والمقترحات البناءة. وتقسّم الأصوات المباشرة إلى أربعة أبعاد هي:

ويتألف هذا البعد من أربعة أبعاد أساسية، وهي :

❖ الاتصالات النازلة

أشار (Carroll, 2011:19) الى ان الاتصالات النازلة (Downward Communications) تعد أكثر إبعاد آليات أصوات العاملين المستخدمة في المنظمة، إذ تساهم في دعم المنظمات على إدارة علاقتها بالعاملين من خلال تدفق المعلومات الذي أصبح امراً حيوياً لها، كما إن الاتصالات الجيدة عادةً ما تشير بأشكال أعمق من أصوات العاملين. فالاتصالات النازلة تتضمن تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات ، والأوامر، والتوجيهات، وإيصال القرارات إلى العاملين فضلاً عن التغذية العكسية المتعلقة بأداء العاملين (Semegine, 2012:90). يتضح للبحث الحالي ، مما سبق ، إن بعد الاتصالات النازلة تعد أكثر إشكال آليات أصوات العاملين المباشرة المستخدمة في المنظمة، وذلك من خلال نقل وتدقيق المعلومات والآراء من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في المنظمة والموجهة نحو قوى العمل دون وساطة ممثلي العاملين أو النقابات والرابطة الاتحادية.

❖ حل المشكلات الصاعدة

يؤكد كل من (Wilkinson et al., 2010 : 176) ان أساليب حل المشاكل الصاعدة تركز على الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين.

ويرى (Carroll, 2011:19-20) إن أساليب حل المشاكل يكمن هدفها في زيادة مخزون الأفكار المتاحة للإدارة بالإضافة إلى دعم مناخ العلاقات الصناعية الأكثر تعاوناً، إن مثل هذه الآليات قد تكون قصيرة العمر في الواقع، فمجرد حل المشكلة، قد تصبح المجموعة منتهية. وكذلك، فأن الإدارة ليست تحت أي ضغط لاستخدام أي اقتراحات من قبل العاملين، طالما إن القرار لم يتخذ بعد إلا إن الأفكار والآراء يجري الاستماع لها . إن أي قرارات يجري اتخاذها تميل إلى إن تكون سطحية في مداها وعمقها طالما أنها ترتبط عموماً بقرارات متعلقة بالعمل). يتضح مما سبق إن بعد حل المشاكل الصاعدة يتجسد بانسياب وتدقيق المعلومات والآراء من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المصرف ، أي انها طريق ذات اتجاهين بين الإدارة وموظفيها ، تتضمن الاستفادة من المعارف والأفكار والآراء المتوفرة لدى الموظفين او لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

❖ الاشتراك بالمهمة

عرف (Geary , 1994:637) الاشتراك بالمهمة (Task Participation) بأنها " فرصاً تقدم فيها الإدارة في مستوى موقع العمل الاستشارة او تخويل المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرار إلى مرؤوسيه سواء كإفراد أو كمجموعة من العمال ترتبط بمهمة عمل فورية او ظروف عمل انية " . لقد ربط كل من

(Dundon&Wilkinson,2006:387) و (Wallace et al, 2004:326) مشاركة المهمة في تطبيق أصوات العاملين من خلال تركيز الاهتمام على العمل الفعلي بدلاً من التركيز العمليات الإدارية للمشاركة، اي يصبح العاملين مساهمين فاعلين في قرارات مؤثرة من خلال المشاركة بأرائهم وأصواتهم في حل المشاكل على مستوى موقع العمل".

يتضح للبحث الحالي مما سبق إن بعد الاشتراك بالمهمة لأصوات العاملين يشير الى الفرص التي تمنحها إدارة المنظمة للتشاور مع أعضاءها سواء كانوا كأفراد أو مجموعات من الموظفين أو تفويض المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات تتعلق بمهمة العمل أو ظروف العمل.

❖ العمل الفرقي والإدارة الذاتية

أشار (Carroll,2011:21) ان العمل الفرقي والإدارة الذاتية (Team working and Self-Management) يسمح بدرجة اكبر في المشاركة مقارنة بغيرها من الإبعاد التي ناقشناها أعلاه. إي يتم العمل دون إشراف مباشر من قبل الإدارة وتسمح للعاملين بالسيطرة على طرق العمل وعلى أعضاء الفريق وإدارتهم الشاملة لجدول عملهم اليومي وتشجع هذه الآليات العاملين على تعزيز مهاراتهم التنظيمية وتعلمهم كيف يكونوا متعددي المهارة بصورة فاعلة، ومن اهم انواع العمل الفرقي الذي ينعكس دوره في منظومة اصوات العاملين قيادي حلقات الجودة مثلاً.

مما تقدم، يمكن أن نستخلص، ان هذا البعد يتمثل "بأداء الأعمال من قبل الموظفين دون إشراف مباشر من قبل الإدارة وبما يتيح لهم السيطرة على أساليب العمل، والحرية في اتخاذ القرارات من حيث تحديد مستويات الأداء، وضع جدولة العمل وتحديد الموازنات المطلوبة، حل المشكلات التي تواجههم في أثناء التنفيذ ومن ثم رفع المقترحات وما توصلوا اليه الى الادارة العليا "

3- أصوات العاملين غير المباشرة

يصف (Torrington et al.,2011:432) الأصوات غير المباشرة بأنها الحالة التي يأخذ فيها صاحب العمل آراء ومقترحات العاملين من خلال طرف ثالث وربما يكون (نقابة عمال او ربما مجلس عمل او جمعية استشارية). وأشار (kim et al.,2010:372) إلى أن الإبعاد غير المباشرة لأصوات العاملين تبذل جهوداً للتأثير في قضايا تؤثر في العاملين وإعمالهم عبر ممثلي العمال ومنها (الاتحادات ومجالس العمل ولجان الاستشارة المشتركة للإدارة والعمال، وممثلي العاملين في مجالس ادارة الشركات).

مما تقدم، يمكن أن نستخلص، ان الصوت غير المباشر يتمثل بالمشاركة غير المباشرة للعاملين عن طريق من يمثلهم للتأثير على عملية صنع القرار في المصرف من خلال تقديم الآراء والأفكار والمقترحات البناءة، وتستمد الأصوات غير المباشرة مقوماتها من المشاركة المباشرة، وتقسم الأصوات غير المباشرة الى الإبعاد الآتية:

❖ الهيئة الاستشارة المشتركة

يشير بعد الاستشارة المشتركة (Joint Consultation) إلى التشاور المشترك والاتصال الرسمي بين إدارة المنظمة والمستشارين لغرض اتخاذ القرارات التي تؤثر على القوى العاملة التي تنفذ عادة من قبل هيئة استشارية مشتركة

(54: 2014, Okpu & Jaja). ويؤكد (Bennett, 1997:85) وفق هذا البعد ان الإدارة تحافظ على السيطرة في عملية اتخاذ القرار الا انها تسعى لاستخدام طاقة ومبادرة قوة العمل من خلال إشراكهم في نشاطات اتخاذ القرار . يتضح للبحث الحالي مما سبق إن بعدالهيئة الاستشارية المشتركة لأصوات العاملين يشير إلى كونه نظام رسمي يتمثل بالتواصل بين إدارة المنظمة والاستشاريين التي يتم استخدامها لاتخاذ القرارات التي تهتم العمل والقوى العاملة، وتنفذ عادة من خلال هيئة استشارية مشتركة للاستفادة من الأفكار والمقترحات التي تخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

❖ التمثيل النقابي (النقابات العمالية أو المهنية أو رابطة اتحادية)

تتبع فكرة النقابات العمالية أو التمثيل النقابي (Union Representation) بمفهومها الحالي من طبيعة علاقات العمل، ويرجع تاريخ نشأتها إلى القرنين السابع عشر والثامن عشر في أوروبا، ففي هذه الفترة حصل انتشار لظاهرة العمل المأجور مقارنة بالفترات السابقة، والتي كانت تتصف بهيمنة العمل الذاتي وجاء هذا التطور بسبب تغيرات في الهيكلية الاقتصادية في أوروبا (البطمة وعدوان، 2007 : 3).

ولقد كانت بريطانيا أسبق الدول إلى الاعتراف بالأهلية الكاملة للنقابات العمالية وكان ذلك في عام 1871 (George et al ., 2012 : 72)، ويمكننا تتبع فكرة التمثيل النقابي في العراق، إذ بدأ تاريخ أول تنظيم نقابي في عام 1926 ، حينما قامت أول نقابة لسواق السيارات ولكنها اختفت في حينها لأنها لم تصادف الاهتمام المطلوب (زويلف، 1986: 316). وأكد (Carroll, 2011:23) على إن فاعلية التمثيل النقابي يعتمد كثيراً على قدرته في الإرسال الفاعل للمعلومات من العاملين للإدارة والعكس صحيح. وعرف (حمود والخرشة، 2013 : 204) النقابة بأنها عبارة عن منظمة يقيمها الأعضاء ليتعاونوا على خدمة وحماية مصالحهم وتلبية متطلباتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ . في حين عرف (كول، 2014: 688) النقابية العمالية بأنها مؤسسة عمال تستهدف حماية مصالحهم وتعزيزها في مكان العمل، بواسطة التفاوض الجماعي والتشاور مع أصحاب العمل . ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن النقابات العمالية والمهنية تشكل أهمية كبيرة خصوصاً في المجتمعات المعاصرة سيما وان درجة التأثير تكمن في القوة التي تتمتع بها النقابات في الوقت الحالي. وفي بحثنا الحالي وبما ينسجم مع توجهات البيئة العراقية لا توجد نقابة عمالية وإنما نقابة مهنية تسمى بالرابطة الاتحادية للمصارف ومتابعة مدى دورها في تفعيل الصوت للعاملين وهذا ما سيتم اعتماده في البحث الحالي . يتضح للبحث الحالي مما سبق إن هذا البعد يتجسد برابطة اختيارية مهنية تعمل على متابعة المستجدات التي تؤثر في العمل المصرفي فهي تسهم في التأثير على عملية صنع القرار في المصرف من خلال تقديم الآراء والأفكار والمقترحات البناءة .

ثانياً: التأصيل الفكري للاستغراق الوظيفي للعاملين

1- مفهوم الاستغراق الوظيفي للعاملين

قبل الخوض في مفهوم وتعريف الاستغراق الوظيفي للعاملين، يجب الإشارة إلى أن كلمة "Engagement" تأخذ عدة معاني عند ترجمتها إلى اللغة العربية ومنها (اندماج، انغماس ، اقتران ، انخراط ، تعلق ، ارتباط)، فقد استخدمت من قبل عدد من الباحثين وفقاً لانسجامها مع أبحاثهم وحسب فهمهم لمعناها. وعلى الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول موضوع الاستغراق إلا انه أوقد في الوقت نفسه الجدل الفكري في إيجاد القاعدة المفاهيمية المشتركة لهذا المفهوم. أشار كل من (saks & Gruman 2014:157) الى ان مفهوم الاستغراق من المفاهيم التي تقفّر للإجماع وغير متفق عليها بخصوص المعنى والمضمون، وفي نفس السياق يرى كل من (Mace & Schneider, 2008:6) ان مفهوم الاستغراق أصبح غامضاً بالنسبة للعديد من الباحثين ونادراً

ما نجد اثنين يعرفانه بنفس المنظور، الأمر الذي قد يعود وفقاً لتداخله المفاهيمي مع مفاهيم أخرى (كالرضا عن العمل، الالتزام التنظيمي، الاحتواء الوظيفي) .

فقد وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي للاستغراق الوظيفي إذ قدم (kahn, 1990:694) تعريف الاستغراق بالعمل من حيث التركيز على الظروف النفسية للعاملين فقد عرفه " بأنه تسخير العامل نفسياً لأداء عمله مادياً ومعرفياً وعاطفياً. وفي ذات السياق فقد عرف (Rothbard, 2001 :656) الاستغراق الوظيفي "بأنه حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافر المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والانهماك والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به ". ومن جانب آخر عرفه (Haven et al,2007 :5) كمخرجات سلوكية تتمثل بمستوى الاحتواء والتفاعل والالتزام العالي والحماس والتأثير الإيجابي الذي يملكه الفرد تجاه الوظيفة التي يقوم بها. في حين عرفه (Kang,2010:11) بأنه حالة محفزة تتصف بالالتزام العاطفي والميل الإيجابي والتفاني الذي يمارسه الفرد في التفاعلات والعلاقات داخل المنظمة والذي يؤدي إلى نتائج سلوكية إيجابية. أما (Aynickal,2014:26) فقد أشار إلى أن الاستغراق الوظيفي هو "إستراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم بأهداف وقيم المنظمة ويساهم بنجاحها ويعزز الباحث أعلاه بقوله (أن العامل المستغرق يشعر أن الجهود التي يبذلها لها دور في نجاح المنظمة) " .

وعموماً وفي ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة، حددا الباحثان تعريفاً إجرائياً للاستغراق الوظيفي للعاملين تمثل "بدرجة الولاء والاندماج الداخلي والاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد العامل تجاه العمل، والرغبة في بذل الجهود الطوعية الإضافية في عمله ، فهو يعكس مدى تطابق وتعلق الفرد نفسياً بوظيفته وما تعكسه تلك الوظيفة من أهمية في حياته وتقديره الذاتي" .

2- إبعاد الاستغراق الوظيفي

اعتمد البحث الحالي على مقياس (Rich et al.,2010) والمتمثلة بأبعاده (بالاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق المادي) فقد قدم هذا المقياس إطاراً تحليلياً شامل تم اختياره في بيئات مختلفة من المنظمات واثبت مصداقية ومعدلية عالية للوصول بنتائج تدعم طبيعة وعينة البحث الحالي .
وفيما يلي توضيح لكل بعد من الأبعاد التي اعتمدها البحث الحالي:

(أولاً): **الاستغراق المعرفي**: يشير بعد الاستغراق المعرفي (Cognitive Engagement) وكما يصفه (kahn,1990:700) بأنه الوعي الحيوي أو اليقظة الفكرية ومنطق الإدراك المتزايد والاهتمام بالعمل. ويعزز القول السابق (132 :sawyer,1992) من خلال تفسيره للاستغراق المعرفي بمدى فهم واستيعاب الهدف وتوضيح الدور، أي المساهمة الفعالة والإدراك الواضح لدعم نجاح المنظمة. فقد عرفه بأنه الاستغراق الذهني أو الالتزام الفكري للعاملين تجاه العمل (DeLacy,2009:46). يتضح للبحث الحالي مما سبق، أن بعد الاستغراق المعرفي يتمثل بالتركيز الشديد والإدراك الذهني لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلاً عن الشعور بالحماس والثقة في العمل .

(ثانياً): **الاستغراق العاطفي**: أن البعد الثاني المهم والضروري للاستغراق هو الاستغراق العاطفي (Engagement Emotional) والذي يشير إلى الارتباط العاطفي والمشاعر الوجدانية التي يمتلكها العامل تجاه المنظمة أو العمل الذي يقوم به (DeLacy,2009:50). كما وأضاف كل من (Ahlowalia et al., 2014:309) إلى أن الاستغراق العاطفي يتعلق بشعور العامل تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل، وما إذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل. ومما تقدم يمكن أن نستخلص أن المضامين الفكرية للاستغراق العاطفي تتعلق بالتوجهات العاطفية ومشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المنظمة التي تعكس إيجابياً بأداء العمل في المنظمة.

(ثالثاً): الاستغراق المادي: ويشير بعد الاستغراق المادي (Physical Engagement) الى الاحتواء الفعال والاندماج العالي لتجسيد طاقات الفرد الجسدية في أداء المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية (kuok&Taromina,2013:140). وتأسيساً على ما تقدم ، فالاستغراق المادي يشير الى الطاقات الجسدية والبدنية التي يبذلها العامل لتأدية دوره في المنظمة ومواجهة تحديات العمل بحماس وقدرات عالية.

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير وفق الأدوات الإحصائية التي تتسجم مع تحليل الفرضية
أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط Correlation

من أجل تقييم مستوى الارتباط بين المتغيرات، يمكن تصنيف القيم التي تظهر في مصفوفة الارتباط الى عدة مستويات (ضعيفة ومتوسطة وقوية) سواء كانت القيم موجبة أو سالبة (Cohen, 1988,139 Zikmund,) (2010:565) كما موضحة في الجدول (2) الآتي

الجدول (2) مستوى قوة علاقة الارتباط

المستوى	القيمة
علاقة ضعيفة	0.29 - 0.10
علاقة متوسطة	0.49 - 0.30
علاقة قوية	100-0.50

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على (Cohen, 1988, Zikmund, 2010).

ولغرض معرفة مستوى العلاقات بين المتغيرات والإبعاد يمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفات الارتباط المتعلقة بفرضية الارتباط الخاصة بالبحث الحالي وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الأولى :

(توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي للعاملين)

سيتم هنا استخراج الارتباطات بين إبعاد المتغير المستقل (منظومة أصوات العاملين) والمتغير المعتمد (الاستغراق الوظيفي للعاملين) وكما موضح في الجدول (3) .

الجدول (3) مصفوفة فرضيات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد

قبول أو رفض الفرضية	الدلالة	t-test	معامل الارتباط لمتغير الاستغراق الوظيفي	المتغير المعتمد المتغير المستقل وإبعاده
قبول	معنوية	4.45	0.44**	الاتصالات النازلة
قبول	معنوية	6.09	0.69**	حل المشكلات الصاعدة
قبول	معنوية	4.57	0.48**	الاشتراك بالمهمة
قبول	معنوية	4.43	0.44**	العمل الفرقي والإدارة الذاتية
قبول	معنوية	2.24	0.11**	الهيئة الاستشارية المشتركة
قبول	معنوية	2.03	0.10**	الرابطة الاتحادية
قبول	معنوية	4.78	0.47**	منظومة اصوات العاملين
** دال تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (243) تساوي 1.65				

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V.23

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية طردية ايجابية بين متغيرات البحث كلا من المتغير المستقل (منظومة أصوات العاملين) وإبعاده (الاتصالات النازلة، وحل المشكلات الصاعدة، الاشتراك بالمهمة، العمل الفرقي والإدارة الذاتية، الهيئة الاستشارية المشتركة، الرابطة الاتحادية) والمتغير المعتمد (الاستغراق

الوظيفي)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.10-0.69)، وعليه فقد تراوحت مستويات قوة الارتباط بين (ضعيفة الى قوية)، كما وأظهرت قيم (t) المحسوبة قيم اكبر من الجدولية البالغة (1.65) ، وهذا يدل على ان حدوث اي تغير ايجابي في المتغير المستقل او ابعاده فإنه سيحدث تغيراً ايجابياً في المتغير الوسيط، والعكس بالعكس، وهذا يثبت فرضية البحث الرئيسية الاولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي للعاملين) وفرضياتها الفرعية الستة، وكذلك يقدم دعماً أولياً لفرضيات التأثير .

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling

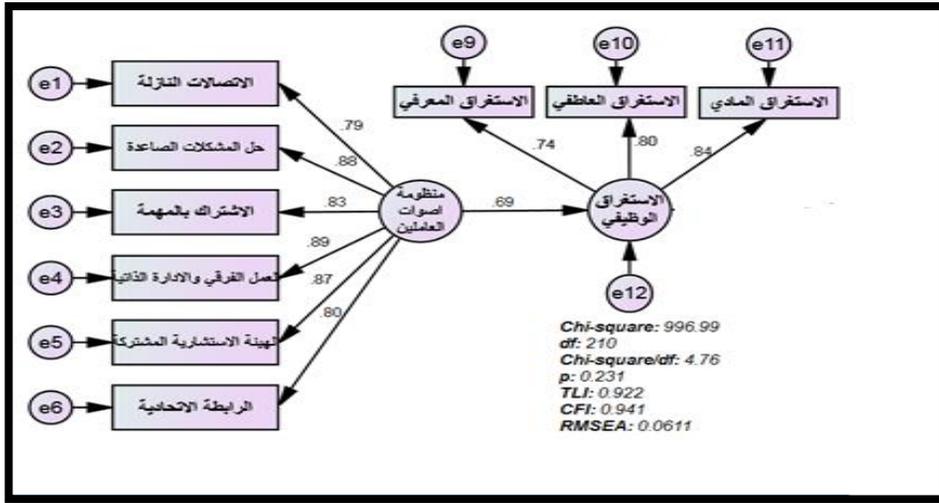
نمذجة المعادلة الهيكلية هي تقنية النمذجة الإحصائية العامة، التي تستخدم في البحوث السلوكية، كما أنها تعد اطاراً مناسباً يمكن استخدامه في التحليل الإحصائي، وتتضمن طرق متعددة المتغيرات، مثل التحليل العاملي، وتحليل التمايز ، وتحليل الانحدار، وتحليل المسار .وهي تقنية التحليل الإحصائي الأكثر قوة، التي تستخدم في التحليل متعدد المتغيرات مع المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملاحظة باستخدام المدخل التوكيدي (Hair et al., 2010: 609). ويشترط فيها أن تكون العينة كبيرة أي (200) مفردة أو أكثر، من أجل ضمان نتائج أكثر دقة وموثوقية (Hair et al., 2010). وقد تم استخدامها في البحث الحالي لكون البحث ذات عينة كبيرة وبالغة (244) مفردة. والهدف الرئيس من (SEM) هو إيجاد المدى الذي يتطابق فيه النموذج الفرضي مع بيانات العينة في الواقع الميداني، إذ يمكن اختبار جودة مطابقة النموذج من خلال استخدام عدد من مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) كما موضح في (الجدول4)، وهذه المؤشرات تحاول قياس الفرق بين تغاير Covariance العينة أو مصفوفة الارتباط والتغاير المطابق (Hair et al., 2010:624). وبعد اختبار النموذج اذا كانت قيمة جودة المطابقة كافية، فإن ذلك يشير الى معقولية النموذج للعلاقات المفترضة بين المتغيرات، اما اذا كانت غير كافية يتم رفض هذه العلاقات (Byrne, 2010:187). ويمكن عرض مؤشرات جودة المطابقة المستخدمة مع قيمها المعيارية من خلال الجدول التالي:

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

ت	المؤشر	القيمة المعيارية
	Chi-square	أكبر أو تساوي 3
	degree of freedom (df)	-
	χ^2 (Chi-square /degree of freedom)	كلما اقترب من 5 أفضل.
	p-value	0.05 او اكبر
	TLI	أكبر أو تساوي 0.90
	CFI	أكبر أو تساوي 0.90
	RMSEA	إذا كانت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على ان النموذج يتطابق تماماً مع بيانات العينة، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05-0.08 دل ذلك على ان النموذج يتطابق بصورة كبيرة مع بيانات العينة.

في حين اشار (Schumacker & Lumax,2010:76; Byrne, 2010:187; Kline, 2016:34). الى ان الاختبار الإحصائي المناسب لتحليل المسار للنموذج ككل باستخدام (SEM)، من أجل تحديد قيمة التأثير لمسارات النموذج بين المتغيرات والأبعاد، هو قيمة (β) المعيارية، التي تظهر فوق سهم التأثير ذي الاتجاه الواحد، و critical ratio (C.R)، حيث ينبغي ان تكون قيمتها اكبر من (± 1.96)، وبمستوى معنوية (p) ينبغي ان تكون (0.05) فأقل. ويمكن اجراء اختبار فرضية التأثير وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تظهر نتائجها من خلال الآتي:



الشكل (2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.v.23.

الجدول (5) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية مقارنةً بمؤشرات جودة المطابقة المعيارية

ت	المؤشر	القيمة المعيارية	النتائج
	Chi-square	أكبر أو تساوي 3	996.99
	degree of freedom (df)	-	210
	$\chi^2 = (\text{Chi-square} / \text{degree of freedom})$	كلما اقترب من 5 أفضل.	4.76 = 996.99 / 210
	p-value	0.05 أو أكبر	0.231
	TLI	أكبر أو تساوي 0.90	0.922
	CFI	أكبر أو تساوي 0.90	0.941
	RMSEA	إذا كانت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على ان النموذج يتطابق تماماً مع بيانات العينة، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.08-0.05 دل ذلك على ان النموذج يتطابق بصورة كبيرة مع بيانات العينة.	0.0611

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.v.23.

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، Standardized Regression Weights

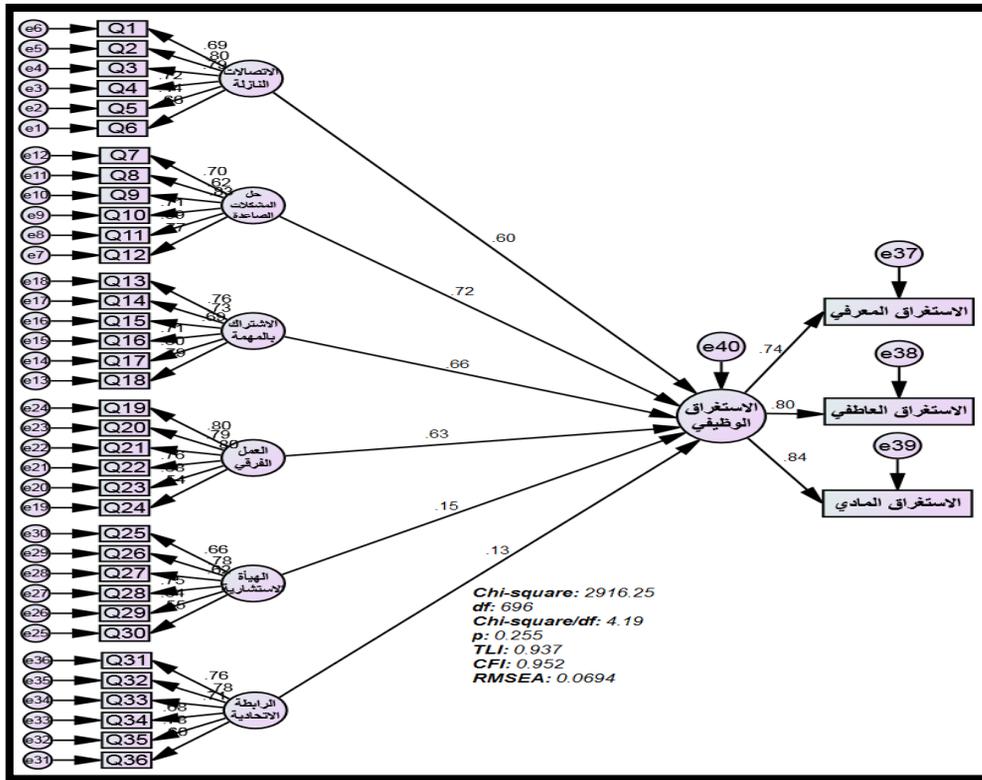
النتيجة	P	C.R.	β	نوع التأثير	مسارات المتغيرات والأبعاد	الفرضية
مقبولة	**	3.65	0.69	مباشر	الاستغراق الوظيفي	منظومة أصوات العاملين --->

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.v.23.

يتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (2)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (5)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p)، إذ بلغت (0.231) وهي غير

دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الرئيسية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير منظومة أصوات العاملين في الاستغراق الوظيفي بمقدار $(\beta=0.69)$ ، و $(C.R=3.65)$ ، وبمعنوية $(p<0.05)$ ، وكما موضحة في الجدول (6) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر منظومة أصوات العاملين تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام بمنظومة أصوات العاملين من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج ايضاً إلى تعزيز أكثر، لذا ينبغي على إدارات المصارف الخاصة مجال البحث تعزيز الاهتمام والدعم المطلوب بعوامل منظومة أصوات العاملين، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان يساعد على زيادة التأثير الايجابي لمنظومة أصوات العاملين في الاستغراق الوظيفي.

2. اختبار الفرضيات الفرعية الست للفرضية الرئيسية الثانية والتي تظهر نتائجها من خلال الشكل والجدول (7) والجدول (8) :



الشكل (3) اختبار الفرضيات الفرعية الست للفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.v.23.

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الست للفرضية الرئيسية الثانية مقارنةً بمؤشرات جودة المطابقة المعيارية

ت	المؤشر	القيمة المعيارية	النتائج
	Chi-square	أكبر أو تساوي 3	2916.25
	degree of freedom (df)	-	696
	$\chi^2 = (\text{Chi-square} / \text{degree of freedom})$	كلما اقترب من 5 أفضل.	$4.19 = 2916.25 / 696$
	p-value	0.50 او اكبر	0.255
	TLI	أكبر أو تساوي 0.90	0.937
	CFI	أكبر أو تساوي 0.90	0.952
	RMSEA	إذا كانت قيمته 0.50 فأقل دل ذلك على ان النموذج يتطابق تماماً مع بيانات العينة، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.08-0.05 دل ذلك على ان النموذج يتطابق بصورة كبيرة مع بيانات العينة.	0.0694

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.v.23.

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الست للفرضية الرئيسية الثانية Standardized Regression Weights

النتيجة	P	C.R.	β	نوع التأثير	مسارات المتغيرات والأبعاد	الفرضية
مقبولة	***	3.30	0.60	مباشر	الاستغراق الوظيفي	الاتصالات النازلة
مقبولة	***	3.57	0.72	مباشر	الاستغراق الوظيفي	حل المشكلات الصاعدة
مقبولة	***	3.45	0.66	مباشر	الاستغراق الوظيفي	الاشتراك بالمهمة
مقبولة	***	3.40	0.63	مباشر	الاستغراق الوظيفي	العمل الفرقى والإدارة الذاتية
مقبولة	***	2.54	0.15	مباشر	الاستغراق الوظيفي	الهيئة الاستشارية المشتركة
مقبولة	***	2.41	0.13	مباشر	الاستغراق الوظيفي	الرابطة الاتحادية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.v.23.

يتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (3)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (7)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p) ، إذ بلغت (0.255) وهي غير دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير الاتصالات النازلة في الاستغراق الوظيفي بمقدار $(\beta=0.60)$ ، و $(C.R=3.30)$ ، وبمعنوية $(p<0.05)$ ، وكما موضحة في الجدول (8) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أصوات العاملين المباشرة (الاتصالات النازلة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) اي بمعنى (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للاتصالات النازلة في الاستغراق الوظيفي). ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام بالاتصالات النازلة من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج ايضاً إلى تعزيز أكثر، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان

يساعد على زيادة التأثير الايجابي للاتصالات النازلة في الاستغراق الوظيفي. يتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (3)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (7)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p) ، إذ بلغت (0.255) وهي غير دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير حل المشكلات الصاعدة في الاستغراق الوظيفي بمقدار $(\beta=0.72)$ ، و $(C.R=3.57)$ ، ومعنوية $(p<0.05)$ ، وكما موضحة في الجدول (8) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أصوات العاملين المباشرة (حل المشكلات الصاعدة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) اي بمعنى (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لحل المشكلات الصاعدة في الاستغراق الوظيفي). ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام بحل المشكلات الصاعدة من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج أيضاً إلى تعزيز أكثر. لذا ينبغي على إدارات المصارف الخاصة مجال البحث تعزيز الاهتمام والدعم المطلوب بعوامل حل المشكلات الصاعدة، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان يساعد على زيادة التأثير الايجابي لحل المشكلات الصاعدة في الاستغراق الوظيفي. يتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (3)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (7)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p) ، إذ بلغت (0.255) وهي غير دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير الاشتراك بالمهمة في الاستغراق الوظيفي بمقدار $(\beta=0.66)$ ، و $(C.R=3.45)$ ، ومعنوية $(p<0.05)$ ، وكما موضحة في الجدول (8) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أصوات العاملين المباشرة (الاشتراك بالمهمة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) اي بمعنى (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للاشتراك بالمهمة في الاستغراق الوظيفي).

ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام بالاشتراك بالمهمة من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج أيضاً الى تعزيز أكثر. لذا ينبغي على إدارات المصارف الخاصة مجال البحث تعزيز الاهتمام والدعم المطلوب بعوامل الاشتراك بالمهمة، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان يساعد على زيادة التأثير الايجابي للاشتراك بالمهمة في الاستغراق الوظيفي. ويتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (3)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (7)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p) ، إذ بلغت (0.255) وهي غير دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير العمل الفرقي والإدارة الذاتية في الاستغراق الوظيفي بمقدار $(\beta=0.63)$ ، و $(C.R=3.40)$ ، ومعنوية

($p < 0.05$)، وكما موضحة في الجدول (8) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أصوات العاملين المباشرة (العمل الفرقي والإدارة الذاتية) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) اي بمعنى (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للعمل الفرقي والإدارة الذاتية في الاستغراق الوظيفي). ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام بالعمل الفرقي والإدارة الذاتية من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج ايضاً الى تعزيز أكثر. لذا ينبغي على إدارات المصارف الخاصة مجال البحث تعزيز الاهتمام والدعم المطلوب بعوامل العمل الفرقي والإدارة الذاتية، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان يساعد على زيادة التأثير الايجابي بالعمل الفرقي والإدارة الذاتية في الاستغراق الوظيفي. ويتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (3)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (7)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p)، إذ بلغت (0.255) وهي غير دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير الهيئة الاستشارية المشتركة في الاستغراق الوظيفي بمقدار ($\beta = 0.15$)، و ($C.R = 2.54$)، وبمعنوية ($p < 0.05$)، وكما موضحة في الجدول (8) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أصوات العاملين غير المباشرة (الهيئة الاستشارية المشتركة) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) اي بمعنى (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للهيئة الاستشارية المشتركة في الاستغراق الوظيفي). ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام الضعيف بالهيئة الاستشارية المشتركة من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج ايضاً الى تعزيز أكثر، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان يساعد على زيادة التأثير الايجابي للهيئة الاستشارية المشتركة في الاستغراق الوظيفي. ويتضح من خلال النموذج الظاهر في الشكل (3)، بأنه قد حقق مؤشرات جودة المطابقة ضمن المعايير المطلوبة، وذلك من خلال ما ظهر في الجدول (7)، كما تأتي المطابقة من خلال قيمة (p)، إذ بلغت (0.255) وهي غير دالة معنوياً، أي لا توجد فروق بين النموذج النظري الذي تم افتراضه والبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في المصارف الخاصة الخمسة عشر. مما يؤكد صحة الفرضية التي افترضها الباحثان في الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الثانية. كما ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير الرابطة الاتحادية في الاستغراق الوظيفي بمقدار ($\beta = 0.13$)، و ($C.R = 2.41$)، وبمعنوية ($p < 0.05$)، وكما موضحة في الجدول (8) وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر أصوات العاملين غير المباشرة (الرابطة الاتحادية) تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستغراق الوظيفي) اي بمعنى (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للرابطة الاتحادية في الاستغراق الوظيفي).

ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود مستوى من الاهتمام الضعيف بالرابطة الاتحادية من قبل إدارات المصارف الخاصة، ويحتاج ايضاً إلى تعزيز أكثر، لأن هذا الدعم والاهتمام من شأنه ان يساعد على زيادة التأثير الايجابي للرابطة الاتحادية في الاستغراق الوظيفي.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- حققت نتائج الصدق والثبات لقياس متغيرات وأبعاد البحث مستويات جيدة مما يعزز إمكانية الاستفادة منها لغرض إجراء دراسات مستقبلية أخرى في قطاعات عمل أخرى غير القطاع المصرفي.
- 2- أتضح إن العاملين في المصارف المبحوثة تزداد أهمية منظومة أصوات العاملين لديهم بازدياد تمكنهم من إبداء الآراء والأفكار والمقترحات البناءة من خلال عقد الاجتماعات الدورية والمقابلات الفردية وإشاعة أسلوب النقاش والتعبير الحر والحوار المباشر مع الإدارات وتوسيع العمل الفرقي والإدارة الذاتية وبما يخدم مصلحة العمل المصرفي .
- 3- أظهرت النتائج أن إبعاد الاستغراق الوظيفي جاءت بمستوى متوسط في المصارف عينة البحث، وهذا يعزو الى ضعف الدور الذي تسهم به الإدارة بالقضايا المرتبطة بسعادة ورفاهية العاملين ،فضلا عن عدم وضوح الأدوار والمهام بشكل فعال وزيادة التعقيد في إجراءات العمل وإسناد واجبات كثيرة لبعض العاملين دون غيرهم .
- 4- أظهرت النتائج أن منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي يرتبطان بشكل إيجابي، وهذه إشارة إلى أن إشعار العاملين بمدى الاهتمام بهم والاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم وقيمة ادوارهم ومهامهم كلما انعكس ذلك على تحسين أداء المصرف بشكل افضل .
- 5- اتضح من النتائج كلما أبدت إدارات المصارف اهتمامها بتشريع منظومة أصوات العاملين ضمن استراتيجيتها الكلية من حيث استجابتها واهتمامها بالأفكار والمقترحات البناءة كلما انعكس ذلك بالتأثير المباشر على استغراق واندماج العاملين نحو تحقيق أهدافها بشكل اكبر، مما يؤدي بالنتيجة إلى تعزيز التوجه نحو تحقيق تميزها وتفوقها عن المصارف الأخرى المنافسة لها .

ثانياً : التوصيات

- 1- الخطوة الأولى هي تجاوز التحدي الأهم أمام الإدارات العليا للمصارف المبحوثة، والمتمثل بضرورة النظر إلى منظومة أصوات العاملين على أنها استراتيجية أعمال وليست مبادرات لحل قضايا مؤقتة، وهذا يتطلب دمجها في رؤية ورسالة وإستراتيجية المصرف الكلية، واعتبارها جزءاً أساسياً من ثقافة البيئة المصرفية .
- 2- ينبغي على إدارات المصارف عينة البحث متابعتها لواقع منظومة أصوات العاملين فيها ووضع المعالجات والحلول المناسبة لإخفاقات إدارتها في هذا الجانب وهذا يتم من خلال(عقد اجتماعات دورية ومقابلات فردية مع الإدارات التنفيذية والوسطى لمناقشة المشكلات التي تعترضهم في العمل وتنمية وإشاعة أسلوب النقاش والتعبير الحر والحوار الصريح في تقديم الأفكار والآراء التي تخدم مصلحة العمل المصرفي، وضرورة الاهتمام الجدي من قبل إدارات المصارف وبتوجيه مباشر من البنك المركزي العراقي والسلطة الإشرافية بتفعيل دور النقابات العمالية والتمثيل النقابي في العمل المصرفي من خلال وضع خطط متكاملة ومعايير مناسبة لعملها والذي ينعكس ايجاباً في نفوس العاملين برفع الروح المعنوية لديهم من حيث الدفاع عن حقوقهم ومتطلباتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وان كانت بطريقة غير مباشرة لتسهم بشكل مؤثر وكبير في سياسات وسياقات العمل المصرفي)
- 3- ينبغي على إدارات المصارف عينة البحث متابعتها لواقع الاستغراق الوظيفي فيها ووضع المعالجات والحلول المناسبة لإخفاقات إدارتها في هذا الجانب وهذا يتم من خلال(الشفافية في العمل وتقديم وإيصال المعلومات المالية والمصرفية الكافية والمستجدة إلى العاملين لغرض تعزيز تركيزهم وإدراكهم الذهني لأداء الدور المطلوب منهم في تقديم الخدمات المصرفية اللازمة وبما يحقق الاستغراق المعرفي بشكل امثل.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. البطيمة ،سامية ، وعدوان،يوسف ،(2007)، " سبل تفعيل دور النقابات العمالية في صياغة السياسات العامة" ،معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) " رام الله.
2. الدليمي ، عراق عبود عمير، (2014) ، "الاستراتيجيات التنافسية العامة بين إدارة المخاطر وعوامل النجاح الحاسمة: بحث ميداني في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
3. حمود ، خضير كاظم ، والخريشة ،ياسين كاسب ،(2013) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.
4. زوليف،مهدي حسن ، (1986) ، "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، الطبعة الثانية، دار المثنى للطباعة والنشر ، بغداد - العراق.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1- Ahlowalia,S., Tiwary, D.& Jha, A.,(2014)," Employee Engagement: A Structured Theoretical Review", The International Journal Of Business & Management, Vol. 2, Iss. 6. , pp. 309–317.
- 2- Aynickal , Ann Paul,(2014),"Emerging Importance of Employee Engagement in HR" international Journal for Research in. Management and Pharmacy, Vol. 3, Iss. 2,PP.26-32
- 3- Bennett, R.,(1997)," Employee Relations " , 1st ed Pearson Education Limited Essex, UK.
- 4- Boxall , P.,& Purcell, J., (2003),"Strategy and Human Resource Management " , London: Macmillan.
- 5- Boxall , P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007)," Human resource management: Scope, analysis and significance" . In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), The handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Pres.
- 6- Byrne, Barbara M. (2010), "Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed., New York, NY: Taylor and Francis Group
- 7- Carroll , Patrick.,(2011)," A case study analysis of the employee voice mechanisms utilized within a unionized SME", Master Thesis of Business in Strategy and Innovation Management, Galway-MayoInstitute of Technology.
- 8- De Lacy, Jonnie Catherine,(2009),"Employee engagement : the development of a three dimensional model of engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviors", thesis masters., Queensland University of Technology, School of Management.
- 9- Dundon, T. and Wilkinson, A. (2006), " Employee Participation", in Redman, T. and Wilkinson, A. Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. Essex: FT Prentice Hall
- 10- Hair , J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall.
- 11- Haven , B., Bernoff, J., & Glass, S., (2007), "Marketing's news key metric: Engagement", White paper.
- 12- Hunjra , A., Ali , M, A., Chani , M ., Khan H., & Rehman, K.,(2010)," Employee voice and intent to leave: An empirical evidence of Pakistani banking sector", African Journal of Business Management, Vol.4 ,No. 14, pp. 3056-3061.

- 13- Geary , J., (1994) , 'Task participation: Employee's Participation - Enabled or Constrained' in Sisson" , K. Ed. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain, Oxford: Blackwell.
- 14- George , Olusoji James., Owoyemi, Oluwakemi, & Onokala, Uche.,(2012),"Trade Unions and Unionism in Nigeria: A Historical Perspective, Research in World Economy, Vol. 3,No. 2, pp. 64-74.
- 15- Kahn, William, A. ,(1990)," Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, Vol.33, No. 4, pp.692-724.
- 16- Kang , Minjeong, (2010)," Toward a model of engaging publics: Trust, satisfaction and identification, and the mediating role of public engagement between organization-public relationships and supportive behaviors", Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY.
- 17- Kim, Jaewon., MacDuffie, John Paul.,& Pil, Frits K.,(2010),"Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence", human relations, Vol.63, No. 3, pp. 371–394.
- 18- Kuok , Angus C.H. , & Taormina, Robert J.,(2013)," Work Engagement: The Creation and Validation of a New Measure", International Conference on Advances in Social Science, Humanities, and Management, pp. 139-142.
- 19- Macey , W. H., & Schneider, B., (2008), "The meaning of employee engagement " , Industrial and Organizational Psychology, Vol.1, Iss .1 , pp. 3–30
- 20- Mokaya , S, Obino & Kipyegon, M, Jerotich.,(2014),"Determinants of Employee Engagement in the Banking Industry inKenya; Case of Cooperative Bank", Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol. 2, No. 2, pp. 187-200.
- 21- Okpu , Tarela & Jaja, Seth Accra,(2014)," Joint Consultation and Workers Commitment in Nigerian Banking Industry", International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3,pp.53-63.
- 22- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M., (2013), Employee voice and engagement: connections and consequences, International Journal of Human Resource Management, Vol.24, No.14., pp. 2780–2798.
- 23- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. ,(2010)," Job engagement: Antecedents and effects on job performance" ,Academy of Management Journal, Vol.53, No. 3,pp. 617-635.
- 24- Rothbard , Nancy P.,(2001)," Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family Roles", Administrative Science Quarterly, Vol. 46, No.4 , pp.655–684.
- 25- Saks , Alan M. & Gruman, Jamie A.,(2014), "What Do We Really Know About Employee Engagement?", Human Resource Development Quarterly, Vol.25, Iss .2,PP.155–182.
- 26- Sawyer, J. E. (1992), Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol.77, pp.130 - 142.
- 27- Semegine , Eva Tariszka ,(2012) ," organizational internal communication as means of improving efficiency " ,European Scientific Journal, vol. 8, No.15 , pp.86-96.
- 28- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C., (2011), "human resource management.", 8th Ed., prentice, Harlow: Pearson Education.
- 29- Wallace J., Gunnigle P. and McMahon G., (2004), " Industrial Relations in Ireland" ,3rd ed. Gill & Macmillan, Dublin .
- 30- Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. and Lewin, D, (2010), " The Oxford Handbook of Participation in Organizations" , New York, NY: Oxford University Press.

ملحق (1) / استبانة

السادة مدراء الأقسام والفروع ومسؤولي الشعب المحترمين
تحية طيبة..

أعدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم □ منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة □ راجين تفضلك بالإجابة على الأسئلة بعناية ، وذلك بوضع علامة (□) أما الإجابة التي تختارونها، ونود أعلامكم بأن المعلومات ستستخدم لإغراض الدراسة فقط . ولا داعي لذكر الاسم أولاً: أبعاد منظومة أصوات العاملين المباشرة :

1- **الاتصالات النازلة :** تلك العملية التي تنقل بها المعلومات والآراء من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في المصرف، دون وساطة ممثلي العاملين أو النقابات والرابطة الاتحادية.

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
1	تجرى لقاءات فردية مع العاملين لإيضاح التوجيهات والتعليمات لمتابعة ردود الأفعال المرغوبة تجاه التعليمات والتوجيهات النازلة من الإدارة .							
2	تعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع العاملين بوصفها صيغة فاعلة لتبادل وجهات النظر ومتابعة ردود الأفعال المرغوبة تجاه التعليمات والتوجيهات النازلة من الإدارة .							
3	يمنح العاملين الفرصة للنقاش والتعبير عن الآراء بحرية وصراحة في أثناء الاجتماعات التي تعقد في المصرف لمتابعة ردود الأفعال المرغوبة تجاه التعليمات والتوجيهات النازلة من الإدارة.							
4	يتم نشر وتبادل المعلومات والتوجيهات من خلال الإعلانات في المصرف لمتابعة ردود الأفعال المرغوبة تجاه التعليمات والتوجيهات النازلة من الإدارة.							
5	يتم إيصال الأوامر والأعمامات الإدارية في الوقت المناسب لمتابعة ردود الأفعال المرغوبة تجاه التعليمات والتوجيهات النازلة من الإدارة.							
6	تستخدم الندوات واللقاءات النقاشية لغرض إيصال التوجيهات المستجدة من قبل الإدارة العليا لمتابعة ردود الأفعال المرغوبة تجاه التعليمات والتوجيهات النازلة من الإدارة.							

2- **حل المشكلات الصاعدة :** انسياب وتدفق المعلومات والآراء من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المصرف أي انها طريق ذات اتجاهين بين الإدارة والعاملين ، تتضمن الاستفادة من المعارف والأفكار والآراء المتوفرة لدى العاملين او لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
7	تعد المقابلات المباشرة (وجه لوجه) أحد اهم وسائل الصوت المؤثرة في المصرف لتبادل وجهات النظر وتبادل الآراء والمقترحات بين الإدارات المختلفة .							
8	استطيع توصل صوتي وأرائي ومقترحاتي بشفافية ووضوح من خلال الاستطلاعات المسحية التي يقوم بها المصرف نادرا ما الجا إلى صندوق المقترحات لإيصال صوتي وأفكاري الهادفة للتحسين البناء في المصرف.							
9	أفكاري الهادفة للتحسين البناء في المصرف.							
10	استطيع توصيل صوتي من خلال المذكرات والتقارير التي ارفعها إلى الإدارة.							
11	يسهم توفير أدوات وأساليب الاتصال الحديثة في المصرف (من انترنيت وانترانيت واكسترانيت وبريد الكتروني وفاكس) في دعم وتفعيل إيصال صوتي ومقترحاتي وسرعة انجاز العمل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى.							
12	تعقد إدارة المصرف اجتماعات دورية مع الإدارات التنفيذية والوسطى والتي تناقش من خلالها مشكلات العمل وتقديم الأفكار والآراء المتطورة .							

3- **الإشتراك بالمهمة :** الفرص التي تمنحها إدارة المصرف في مكان العمل للتشاور مع أعضاءها سواء كانوا كأفراد أو مجموعات من العاملين أو تفويض المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات تتعلق بمهمة العمل أو ظروف العمل.

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
13	يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة بصناعة القرارات المتعلقة بالعمل.							
14	تناط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصرف بالإدارة العليا وبمشاركة اغلب الإدارات التنفيذية.							
15	تخولني الإدارة العليا في المصرف السلطة الكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وأداء الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين							
16	يتشاور معي رئيسي المباشر في القرارات المهمة التي تخدم المصرف (المنافسة المحتملة، الجوانب المالية والربحية، التغير في هيكل المصرف، خطط تقديم تكنولوجيا جديدة، ممارسات العمل).							
17	تتبنى الإدارة تعديل مسودة القرارات في ضوء ما يقدمه العاملون من آراء وأفكار ومقترحات.							
18	لا اشعر بوجود استشارة حقيقية بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرار الذي يخدم مصلحة المصرف. (R)							

4- **العمل الفرقي والإدارة الذاتية :** أداء الأعمال من قبل العاملين دون إشراف مباشر من قبل ادارة المصرف وبما تتيح لهم السيطرة على أساليب العمل، والحرية في اتخاذ القرارات من حيث تحديد مستويات الأداء ، وضع جدولة العمل وتحديد الموازنات المطلوبة ، حل المشكلات التي تواجههم في أثناء التنفيذ، ومن ثم رفع المقترحات وما توصلوا إليه إلى الإدارة العليا ..

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
19	اعمل على تشجيع العمل الفرقي وترسيخ الثقة العالية بالنفس لأعضاء فريقي بما تمكنهم من أداء عملهم بالمستوى الأفضل.							
20	اهتم بدعم المهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها أعضاء فريقي لتقديم الأداء الأفضل للمصرف .							
21	اعمل على تكوين التصور الكامل لأعضاء فريقي أن ما يقومون به عمل يشكل قيمة حقيقية للمصرف ويستحق الثناء والتقدير.							
22	امتلك الحرية الكافية في تحديد كيفية أداء أعضاء فريقي في العمل دون الرجوع لرئيسي المباشر .							
23	احدد وبدقة ما الذي يجب القيام به من قبل أعضاء فريقي لاغتنام الفرص التي تخدم المصرف.							
24	احرص على دعم ومساندة أعضاء فريقي بتحقيق التأثير الايجابي على زبائن المصرف.							

غير المباشرة :

1- الهيئة الاستشارية المشتركة: نظام رسمي يتمثل بالتواصل بين إدارة المصرف والاستشاريين التي يتم استخدامها لاتخاذ القرارات التي تهم العمل والقوى العاملة، وتنفذ عادة من خلال هيئة استشارية مشتركة للاستفادة من الأفكار والمقترحات التي تخدم الطرفين المصرف والعاملين.

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
25	اعتمد على الهيئة الاستشارية المشتركة في توصيل ارائي ومقترحاتي لتحقيق مستوى الأداء المتميز للمصرف.							
26	تناقش الهيئة الاستشارية المشتركة بشفافية طرحها للأمور الخاصة بقضايا العمل في المصرف.							
27	تساهم الهيئة الاستشارية المشتركة في وضع حلول للمشاكل والصعوبات المتعلقة بالعمل داخل المصرف							
28	تكون القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات في الهيئة الاستشارية المشتركة عادلة ومنصفة .							
29	يوجد توافق في هذا المصرف بين الرؤية الشخصية لي وبين رؤية الهيئة الاستشارية المشتركة حول تقديم أفكار متطورة تخدم المصرف.							
30	تكون إمكانية تأثير الهيئة الاستشارية المشتركة في الإدارة العليا كبيرة جدا.							

2- الرابطة الاتحادية: رابطة اختيارية مهنية تعمل على متابعة المستجدات التي تؤثر في العمل المصرفي فهي تسهم في التأثير على عملية صنع القرار في المصرف من خلال تقديم الآراء والأفكار والمقترحات البناءة .

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
31	توجد رابطة اتحادية تعالج المواقف الحرجة المتعلقة بعمل المصرف والمشاركة باتخاذ القرارات الناجحة بصدد إعمالنا في المصرف .							
32	يوجد للرابطة الاتحادية دورا مؤثرا في المشاركة باتخاذ القرارات كمثل للعاملين في المصرف.							
33	يحرص مجلس الإدارة على إشراك الرابطة الاتحادية بتقديم الدعم والإسناد للخطط التطويرية للمصرف.							
34	تسهم الرابطة الاتحادية في تحسين شروط ظروف العمل وقضايا العاملين في المصرف.							
35	تعد الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل الرابطة الاتحادية مرضية ومقبولة للعاملين في المصرف.							
36	تحظى الرابطة الاتحادية بالثقة العالية في الدفاع عن حقوق وحل المشكلات في المصرف.							

ثانياً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

1- الاستغراق المعرفي: التركيز الشديد والإدراك الذهني لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المصرف فضلاً عن الشعور بالحماس والثقة في العمل .

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
37	أركز على وظيفتي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى تلهيني عنها.							
38	امنح قدرا كبيرا من الاهتمام لوظيفتي المكلف بها دون ان احتاج لإشراف دقيق.							
39	اشعر بالاستغراق الشديد والانهماك الذهني في وظيفتي .							
40	أكرس قدرا كبيرا من المثابرة لانجاز عملي بالمستوى الأفضل.							

2- الاستغراق العاطفي: التوجهات العاطفية ومشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المنظمة التي تتعكس ايجابياً بأداء العمل في المصرف.

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
41	اشعر بارتباط واندماج عاطفي قوي جدا تجاه وظيفتي الحالية.							
42	اشعر بالفخر والاعتزاز لأنني اعلم في هذه الوظيفة							
43	اشعر بدافعية غامرة ومستمرة تجاه وظيفتي الحالية.							
44	أبدو سعيدا وملهما ومنتجا في وظيفتي الحالية.							

3- الاستغراق المادي : الطاقات الجسدية والبنيوية التي يبذلها العامل لتأدية دوره في المصرف ومواجهة تحديات العمل بحماس وقدرات عالية.

ت	مؤشرات القياس	لا اتفق			الى حد ما	اتفق		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق جدا	لا اتفق		اتفق	اتفق جدا	اتفق بشدة
		1	2	3	4	5	6	7
45	ابذل كل ما لدي من جهد وطاقة ذهنية وجسدية للحد من مشكلات العمل .							
46	اسخر معظم إمكانياتي الفكرية والإبداعية وخبرتي الوظيفية لتأدية العمل التي أقوم بها.							
47	أسعى دائما لاكتشاف الأساليب الجديدة لتأدية العمل التي أقوم بها.							
48	اجتهد دائما لانجاز وظيفتي وكلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازيد اصراري على انجازه .							