

# مجلة كلية التراث الجامعية

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد السابع والثلاثون

15 حزيران 2023

ISSN 2074-5621

رئيس هيئة التحرير

أ.د. جعفر جابر جواد

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعية معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم  
(ب) 3059/4 المؤرخ في (7/4/2014)



## تأثير نظم عمل الاداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي :

**دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد**

أ.م.د ندى اسماعيل جبوري

احمد حامد حسن

جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار تأثير نظم عمل الاداء العالي كمتغير مستقل والنجاح الاستراتيجي كمتغير مستجيب وقد تبلورت مجموعة من التساؤلات حول مشكلة البحث الاساسية منها ما هو دور نظم عمل الاداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي وما هي المنافع الناتجة عن تفعيل نظم عمل الاداء العالي على النجاح الاستراتيجي داخل المصارف التجارية الخاصة ، ولهذا الغرض صيغت فرضية البحث لأيجاد التأثير لنظم عمل الاداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، ولتحقيق اختبار فرضية البحث تم استخدام الدراسة الاستطلاعية وطبقت على عينة من مدراء الفروع ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المصارف عينة البحث وقد بلغ افراد عينة البحث (148) فرد وتم جمع البيانات منهم عن طريق الاستبيانة ، وتم استخدام عدد من الوسائل العلمية الاحصائية لمعالجة البيانات من اجل وصف العينة من اهمها الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحدار الخطى البسيط وتم تحليل البيانات عبر برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V28 ) اما ابرز النتائج فتمثلت بأن علاقه التأثير لنظم عمل الاداء العالي مع النجاح الاستراتيجي كانت جيدة وذات دلالة معنوية .

الكلمات المفتاحية : نظم عمل الاداء العالي ، النجاح الاستراتيجي .

### Abstract

This research aims to test the impact of high performance work systems as an independent variable and strategic success as a responsive variable. A set of questions have been crystallized about the basic research problem, including what is the role of high performance work systems in achieving strategic success and what are the benefits resulting from activating high performance work systems on strategic success Within private commercial banks, and for this purpose, the research hypothesis was formulated to find the effect of high performance work systems in achieving strategic success, and to achieve the test of the research hypothesis, a prospective study was used and applied to a sample of branch managers, department managers, and divisional officials in banks, the research sample. The members of the research sample reached (148 ) an individual, and data was collected from them through the questionnaire, and a number of statistical scientific methods were used to process the data in order to describe the sample, the most important of which are the standard deviation, the arithmetic mean, the coefficient of variation, and simple linear regression. The data was analyzed through the statistical analysis program (SPSS V28), either the most prominent The results were that the effect relationship of high performance work systems with strategic success was good and significant.

Keywords: High Performance Work Systems , Strategic Success.

### المقدمة

تواجه العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تحديات كبيرة تشكل عوائق امام تحقيق الاهداف التي تتبعجي تحقيقها، وخصوصاً في ظل الازمات المالية والاقتصادية والأمنية والصحية التي نمر بها حالياً الامر الذي يحتم ضرورة اتخاذ اجراءات وقرارات حاسمة لمواجهة المخاطر والتحديات في المستقبل ، ومن هنا انبرقت العديد من المفاهيم والمفاهيم في ادبيات الادارة الحديثة التي تحتاجها المنظمات لمواجهة التحديات البيئية التي تعيشها ، ومن هذه المفاهيم هي (نظم عمل الاداء العالي) إذ لم تعد الاساليب الادارية التقليدية تتنفع في مواجهة حجم التحديات الجديدة ، حيث تتفق اغلب اسهامات



الباحثين على ان نظم عمل الاداء العالي هي الطريق الامثل لتحقيق مستويات عالية من الاداء ويمكن لنظم الاداء العالي ان تكون عاملاً مهماً لخلق الابداع في المنظمات بسبب ما تقدمه المنظمات من رفع لمستوى المهارات والعمل على تحفيز العاملين وتمكينهم وهذا بلا شك سوف ينعكس بشكل ايجابي على ما تقدمه المنظمات من منتجات او خدمات ، وهنا يمكن القول بأن نظم عمل الاداء العالي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها والانسجام مع بيئة العمل ومواجهة التحديات البيئية ومحاولة التميز بين المنافسين والتوجه نحو توفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية والعمل على تنمية الابداع وادارة العاملين وتحفيزهم نحو العمل وتبني افكارهم ومقدراتهم ورفع مستوى مهاراتهم وكسب ولائهم وكل ذلك يؤدي الى تحقيق النجاح الاستراتيجي ، ومن هنا تبلورت فكرة البحث التي تتمثل في تأثير نظم عمل الاداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي (ولكون المصارف الخاصة تعد من المنظمات المهمة في العراق وذات اثر كبير في النظام المالي للبلاد كونها مسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية و تعمل على تطوير الواقع المالي والمصرفي في العراق وتهدف الى تحقيق مستوى اداء عالي ، ومن اجل تحقيق ذلك فسوف تواجه المصارف العديد من الصعوبات والتحديات وسوف تتحمل مسؤولية كبيرة ولذلك فقد وقع الاختيار عليها لتكون مجالاً لتطبيق البحث ميدانياً وبالتحديد وقع الاختيار على المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد .

ومن اجل توضيح العلاقة بين نظم عمل الاداء العالي والنجاح الاستراتيجي جرى تقسيم البحث الى اربعة فصول ، وجاءت على النحو الاتي : الفصل الاول بعنوان منهجة البحث وبعض الدراسات السابقة ، وجاء الفصل الثاني بعنوان الجانب النظري ، والفصل الثالث جاء بعنوان الجانب العملي للبحث ، وقد ختم البحث بالفصل الرابع بعنوان الاستنتاجات والتوصيات

**الفصل الاول / منهجة البحث وبعض الدراسات السابقة**

### المبحث الاول : منهجة البحث

#### اولاً : مشكلة البحث

ان تطبيق نظم عمل الاداء العالي يعد استثماراً استراتيجياً مهماً بالنسبة لجميع المنظمات وان التنفيذ الناجح لانظمة عمل الاداء العالي يجب العديد من المنافع للمنظمات وفي مقدمة هذه المنافع تكيف هذه المنظمات مع البيئة الخارجية واستقرار بيئتها الداخلية وبالتالي القدرة على المنافسة وللقاء مما يعزز نجاحها الاستراتيجي وقد اكدت احدى الدراسات من خلال نتائجها ان تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات يمكن في تطبيق ممارسات ادارية تتضمن انظمة عمل الاداء العالي . وقدلاحظ الباحث عدم وضوح وارادك العالى العلاقة بين تطبيق نظم عمل الاداء العالى وتحقيق النجاح الاستراتيجي في عينة المصارف التجارية الخاصة العاملة في محافظة بغداد اثناء الزيارات الاولية التي اجريها وبالتالي فان مشكلة الدراسة تمثل في الاجابة على التساؤلات الاتية :

1. ما مستوى الاهتمام بنظم عمل الاداء العالى في المصارف التجارية الخاصة ؟
2. ما مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الخاصة ؟
3. ما هي المنافع الناتجة عن تفعيل دور نظم عمل الاداء العالى على النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الخاصة ؟
4. هل هناك تأثير لنظم عمل الاداء العالى على النجاح الاستراتيجي ؟

#### ثانياً : اهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في الآتي :

1. ترسیخ ثقافة تنظيمية لدى عينة البحث باهمية دور تأثير نظم عمل الاداء العالى في تحقيق النجاح الاستراتيجي .
2. تبرز اهمية البحث الميدانية من خلال تقديم بعض الحلول المشاكل التي تعاني منها عينة المصارف المبحوثة وذلك عبر تحليل وتقدير البيانات بمجموعة متنوعة من الوسائل الاحصائية .
3. يكتسب البحث اهميته من اهمية القطاع الذي تم تطبيق البحث فيه وهو القطاع المصرفي الذي يلعب دوراً مهماً وبارزاً في الاقتصاد العراقي .

#### ثالثاً : اهداف البحث

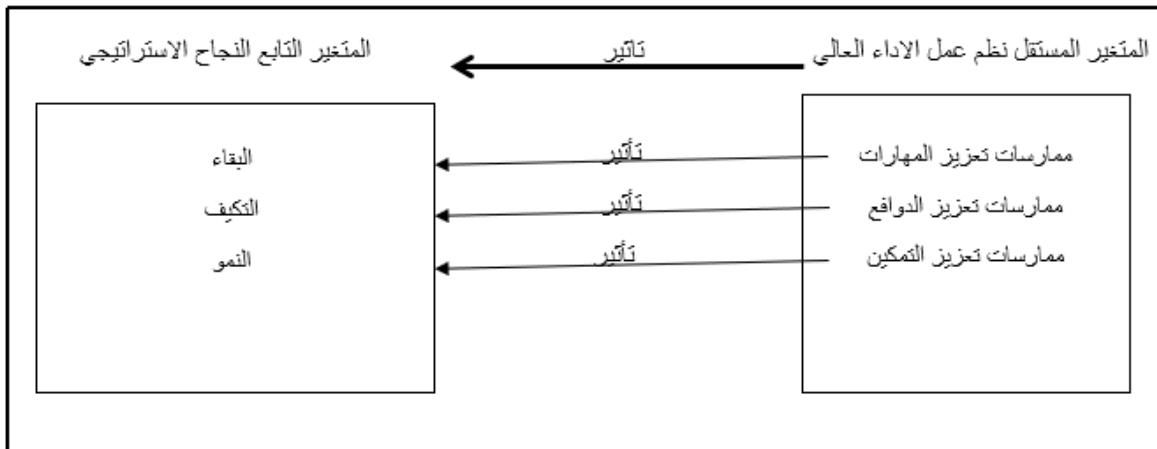
هناك مجموعة من الاهداف يسعى البحث من اجل تحقيقها وهي كالتالي :

1. قياس مدى الاهتمام بنظم عمل الاداء العالى في المصارف التجارية الخاصة وتقديم اليات وحلول مناسبة للمشكلات ان وجدت .
2. تحديد مدى الاهتمام بالنجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الخاصة وما هي السبل المثلثى لتحقيقه والحفاظ عليه .
3. محاولة ايضاح دور نظم عمل الاداء العالى في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصارف التجارية الخاصة .

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



تم وضع مخطط من قبل الباحث ليكون مساراً له في تحديد معالم البحث الاساسية وكما هو موضح في الشكل



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً : فرضية البحث

لغرض بلوغ اهداف البحث فقد دعت الحاجة الى صياغة فرضية رئيسية واحدة وهي :  
الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لنظم عمل الاداء العالي في النجاح الاستراتيجي وقد تفرع منها  
الفرضيات الفرعية الآتية : -

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز المهارات في النجاح الاستراتيجي .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز الدوافع في النجاح الاستراتيجي .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز التمكين في النجاح الاستراتيجي .

#### سادساً : منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج ، الوصفي التحليلي والذي ينصب اهتمامه على وصف وترجمة متغيرات البحث وخصائص الظاهرة قيد الدراسة .

#### سابعاً : نطاق البحث

- 1 – الحدود المكانية : لقد تم اختيار المصادر التجارية الخاصة في محافظة بغداد بوصفها مكاناً للتطبيق .
- 2 – الحدود الزمانية : استغرق البحث مدة عام كامل لجمع البيانات من افراد عينة البحث وهي المدة من 1/2/2022 الى 1/2/2023 ومن ثم تم استخراج المعلومات بصورةها النهائية .

#### ثامناً : مجتمع البحث وعينته

**مجتمع البحث :** بعد تحديد مجتمع البحث من الامور المهمة جداً لانه يقدم المعلومات الضرورية التي تشكل الاجابات حول اسئلة البحث ومن اجل اختيار فرضيات البحث ميدانياً فقد اختار الباحث المصادر الاهلية التجارية العاملة في البيئة العراقية وفي مدينة بغداد تحديداً ، مما يعني ان مجتمع الدراسة يتمثل بـ(24) مصرفًا تجاريًا مسجلًا في موقع البنك المركزي العراقي وبعد العمل الميداني الذي اجراه الباحث تم استبعاد (5) مصارف لعدم تعاونها مع الباحث ليستقر بعد ذلك مجتمع البحث على (19) مصرفًا

**عينة البحث :** لقد قام الباحث باختيار العينة العشوائية من مجتمع البحث في المصادر عينة البحث ، وذلك بسبب التباين الحاصل في مجتمع البحث ، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع حسب انموذج (D. Morgan) المعتمد عالمياً، لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05) ولغاية (0.01) حيث بلغ حجم العينة حسب هذا الانموذج (148) فرداً اي بنسبة (61.66%) من اجمالي مجتمع البحث

#### تاسعاً : مقاييس البحث :

اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة لقياس متغيرات البحث والجدول التالي يوضح تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية وعدد فقراتها :

الجدول (1) تركيبة اداة القياس



مصدر المقياس	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات الرئيسية	ت
<b>Gardner et al. : (2011)</b>	5	مارسات تعزيز المهارات	نظم عمل الاداء العالي	1
	5	مارسات تعزيز الدوافع		
	5	مارسات تعزيز التمكين		
<b>(حمود، 2018)</b>	6	البقاء	النجاح الاستراتيجي	3
	5	التكيف		
	6	النمو		

**المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة**

أولاًً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بنظم عمل الاداء العالي

Gardner et al.,(2011)-1	
SKILL- THE IMPACT OF MOTIVATION, EMPOWERMENT, AND VOLUNTARY ENHANCING PRACTICES ON AGGREGATE OF COLLECTIVE TURNOVER: THE MEDIATING EFFECT AFFECTIVE COMMITMENT	عنوان البحث
تأثير ممارسات تعزيز التحفيز والتمكين والمهارات على التحول الطوعي الكلي : التأثير الوسيط للالتزام العاطفي الجماعي	اهداف البحث
الهدف من الدراسة هو اكتشاف تأثير ممارسات تعزيز التحفيز، التمكين والمهارات على التحول الطوعي الكلي عند توسيط تأثير الالتزام العاطفي الجماعي	مشكلة البحث
ما هو تأثير ممارسات تعزيز التحفيز، التمكين والمهارات على التحول الطوعي الكلي عند توسيط تأثير الالتزام العاطفي الجماعي	منهج البحث
المنهج الوصفي التحليلي الاستبيان	اداة البحث
عينة البحث 20 من كبار مديري الموارد البشرية و1748 موظفاً في 93 مجموعة مختلفة في الولايات المتحدة الامريكية	نتائج الدراسة
تشير النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى وجود التزام عاطفي جماعي يميز بشكل مستقل العلاقات السلبية بين ممارسات تعزيز التحفيز والتمكين واجمالى معدل الدوران الطوعي	مدى الافادة من البحث
اغناء الجانب النظري والاطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة	عنوان البحث 2 - العابدي (2012)
انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية	اهداف البحث
تهدف هذه الدراسة الى توضيح انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية) من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية لعينة من الجامعات العراقية	مشكلة البحث
كيف تؤثر نظم عمل الاداء العالي بالمخرجات الوظيفية الموقفية والسلوكية في اطار مرونة الموارد البشرية في الجامعات عينة الدراسة ؟	منهج البحث
دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات الاستبانة	اداة البحث
عينة البحث (92) كلية في ست جامعات حكومية عراقية	نتائج الدراسة
توصلت نتائج لدراسة الى ان نظم عمل الاداء العالي لها تأثير ايجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر الابعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية	مدى الافادة من البحث
اغناء الجانب النظري والاطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة	



## ثانياً : بعض الدراسات السابقة عن النجاح الاستراتيجي

عنوان البحث	البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي (2017) ابراهيم 1
اهداف البحث	بيان تأثير البراعة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في المصرف الاهلي العراقي
منهج البحث	وصفي تحليلي
اداة البحث	الاستبانة
عينة البحث	(16) مدير قسم ومسؤول شعبة
نتائج الدراسة	كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف للبراعة التنظيمية التي قادت المصرف للنجاح الاستراتيجي
مدى الافادة من البحث	اغناء الجانب النظري والاطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة
عنوان البحث	- 2Abuzaid (2018)
اهداف البحث	Employees empowerment and its role in achieving strategic success: a practical study on Jordanian insurance companies
منهج البحث	تمكين العاملين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراست تطبيقية على شركات التأمين الاردنية
اداة البحث	التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركات التأمين الاردنية
عينة البحث	الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	اداة البحث
مدى الافادة من البحث	(20) شركة تأمين اردنية وعينة كانت (306) موظف من الموظفين العاملين في هذه الشركات وجود اثر ايجابي ذي دلالة احصائية لتمكين العاملين على تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات عينة البحث
عنوان البحث	اغناء الجانب النظري والاطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة

**الفصل الثاني / الاطار النظري**  
**المبحث الاول : نظم عمل الاداء العالي**

**اولاً : مفهوم نظم عمل الاداء العالي :**

أكد العديد من الباحثون بان نظم عمل الاداء العالي تعمل على توظيف المدخل الإداري الاستراتيجي من اجل تحقيق الأداء العالي من خلال المورد البشري ، والذي يختلف بشكل اساسي عن المدخل البيروقراطي (Bureaucratic)، او المدخل الهرمي (Hierarchical) (Chen, 2008: 5). كما أشار Barnes (2001: 89) الى ان مفهوم وأفكار نظم عمل الاداء العالي قد بدأت في وقت لُه جذوره في القرن الماضي أثناء الثورة التي حدثت في مرحلة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة. وفي هذه المرحلة ، أدرك القطاع الصناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية إلى حده الكبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً "بعمليات التصنيع الحقيقة والمُوثق بها". وهناك تسميات أخرى تطلق على نفس مصطلح نظم عمل الاداء العالي (HPWS)، مثل ممارسات الأداء العالي (High Performance Practices) ، ونظم الأداء العالي (High Commitment) ، والالتزام العالي (High Performance Systems) ، ونظم عمل الاحتواء (High Involvement Work Systems) ومارسات العمل المتقدمة (Progressive Work Practices) (Gill, 2009: 40).

وتتجدر الاشارة هنا الى ان نقول ، أن نظم عمل الاداء العالي هي حزمة مميزة و معقدة (Gittell et al., 2010: 495)، لكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل الأبداعية التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن نظماً متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكافحة للوصول إلى الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة. و إن هذا التكامل من الممارسات الإدارية المبدعة تسعى إلى إدارة وتمكين العاملين لتحقيق التداوؤبية بين الموارد البشرية العاملة وبينها عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين تجاه المنظمات، من اجل ان تكون المنظمة قادرة على تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis, 2009: 25).



الأداء العالي هي نتاج تفاعل الفرد بالمنظمة من خلال التعرف على الأهداف التنظيمية الموضوعة والقيم السائدة وممارسات الموارد البشرية بما يضمن م坦ة وتماسك هذه النظم من خلال ما تقدم برى الباحثان بأنه يمكن تعريف نظم عمل الأداء العالي اجرائياً ولا غرض البحث الحالي بانها " حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تعمل على زيادة تمكين العاملين وتعزيز مهاراتهم وتحفيزهم من أجل رفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف المنظمة"

### ثانياً : أهمية نظم عمل الأداء العالي :

بعض المنظرين ربطوا العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي مع الميزة التنافسية وذلك بالبرهنة على إن إدارة ممارسات الموارد البشرية تؤثر في مواقف السلوك من خلال تفسيرات العاملين لخصائص مناخ مكان العمل وعندما تؤثر نظم عمل الأداء العالي ( بشكل مباشر أو غير مباشر ) على مواقف العاملين وتفسيرات مناخ العمل ، تصبح المنظمة في وضع أفضل لصياغة إستراتيجيتها التنافسية ، مما يقود المنظمة إلى النجاح في نهاية المطاف ( Leggat et al, 2011: 283) . وقد تم دعم دور نظم عمل الأداء العالي في خلق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال العمل التجربى . وأظهرت العديد من الدراسات شيئاً من النتائج الإيجابية فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية المنظمة . حيث يعزز نظم عمل الأداء العالي مهارات العاملين . وينطوي على هذا زيادة نوعية الأفراد الذين يتم تعينهم أو زيادة نوعية مهارات أو قدرات العاملين الحاليين ، أو كليهما ( Moideen kutty et al., 2011: 243 ) ، وترتبط أنتقائية التوظيف بشكل إيجابي مع أداء المنظمة ومخرجاتها ، ويحقق التنفيذ الناجح لفاعلية نظم عمل الأداء العالي العديد من المنافع للمنظمات . وإن أكثر المنافع التي أكدت عليها الدراسات السابقة موضوع زيادة وتحسين مستوى أداء المنظمة ومخرجاتها . فضلاً عن وجود منافع أخرى تتمثل بالمحافظة على العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي ( Doody, 2007: 79 ) . وقد وجد Appelbaum et al. (2000:67) في دراستهم بأن نظم عمل الأداء العالي تعمل على زيادة الأمان الوظيفي وتحد من التكاليف التنظيمية ، وتساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، وتخفض من حالة عدم الرضا الوظيفي ، وتقلل من إجهاد العمل . وأضافوا أيضاً بأن وجود نظم عمل الأداء العالي يحفز بشكل كبير العاملين على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء ( العنزي وأخرون، 2009: 6 ) ، في حين ( Harmon et al., 2003 ) فقد وجداً من خلال دراستهم بأن نظم عمل الأداء العالي ترتبط بالإنتاجية العالية وبالجودة الفائقة ، وتعمل على تحقيق رضا الزبون والعاملين ، وتطور من مستوى الأداء المالي والتسوقي للمنظمات . حيث إن ثقافة نظم عمل الأداء العالي تعتبر بمثابة طريق لطلق عنان موهبة العاملين وطاقاتهم في مستويات المنظمة جميعها ( Rodgers & Ferketish, 2005: 6 ) .

### ثالثاً : ابعاد نظم عمل الأداء العالي

الجدول رقم(2) قائمة ابعاد نظم عمل الأداء العالمي

العناصر	ممارسات	ممارسات	التدريب	تقدير	التحفيز	التعويضات	تصميم	التوجيه
المرن	الوظائف	المرن	الوظائف	الاداء	الكافء	المعززة	معززة	معززة
منطاش ، المناع	*	*	*	*	*	*	*	2017
مرزوقي ، البردان	*	*	*	*	*	*	*	2018
المنسي 2018	*	*	*	*	*	*	*	
Applebaum et al ,2000	*	*	*	*	*	*	*	
Gardner et al ,2011	*	*	*	*	*	*	*	
FU ,2013	*	*	*	*	*	*	*	
Ozcelik et al 2016	*	*	*	*	*	*	*	
Tian et al 2016	*	*	*	*	*	*	*	
Lin & Liu 2016	*	*	*	*	*	*	*	
Tang et al,2017	*	*	*	*	*	*	*	



* * * Huan et al ,2018											
* * * Zhang et al ,2018											
* * * عدد التكرارات											
* * * 1											
* * * 1											
* * * 1											
* * * 2											
* * * 2											
* * * 10											
* * * 10											
* * * 8											
* * * البعد الاكثر *											
* * * تكرارا											

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول سوف يعتمد الباحثان على الابعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين وهي الممارسات المعززة للمهارات والممارسات المعززة للدأفع والممارسات المعززة للتمكين .

1 : الممارسات المعززة للمهارات : وهي مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل اساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية لدى العاملين من خلال كفأة عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير فتسعى عملية الاستقطاب والاختيار الى توفير مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل الوظيفة من اصحاب القدرات والمهارات والمعارف التي تتكامل مع رغبات المنظمة وحسب ما يتلائم مع المهام المطلوب ادائها اما عن انشطة التدريب والتنمية فهي تسعى الى تحسين مهارات وكفاءة العاملين وتستهدف انشطة التدريب تعزيز المهارات والمعرف والاتجاهات الايجابية للعاملين من اجل سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكافأة الحالية للعاملين بينما يستهدف التطوير تزويد العاملين بالمهارات والمعرف التي يحتاجونها لاداء عملهم الحالي والمستقبل (Tay et al,2017:550) ، وعليه يمكن القول ان التدريب والتنمية احد الانشطة الاساسية لتطوير راس المال البشري من خلال التركيز على تنمية قدرات وامكانيات الموارد البشرية واكتسابهم مهارات وخبرات جيدة مما يسهل من تحقيق اهداف المنظمة (Chin et al ,2017:302)

2: الممارسات المعززة للدوافع : هي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين باتجاه تحقيق اهداف العمل وتقديم لهم الدافع المناسب لتحقيق مستويات عالية من الاداء من خلال توفير اساليب التعويضات وتقدير الاداء فتشير التعويضات الى المنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بعرض جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على المتوفر منها وبالتالي فهي من اهم ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تؤثر على دافعية العاملين لحثهم على العمل والاستمرار في التعلم وزيادة الانتاجية ولتحسين اداء المنظمة (Gardner et al ,2011:320) ، وفيما يتعلق بعملية تقييم الاداء فهي تتضمن الوقوف على اداء وسلوكيات العاملين في المنظمة وتعتبر حافزا لمزيد من الاداء الافضل من خلال وضع المعايير الواضحة لتقدير الاداء والسماح للعاملين بالاطلاع على نتائج تقييمهم والاعتماد على هذه النتائج في تحديد الحواجز والمكافآت (Tay et al , 2017:556)

3 : الممارسات المعززة للتمكين : وهي مجموعة الممارسات التي تهدف الى تشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم ومهاراتهم من اجل تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة من خلال اتاحة الفرصة امام العاملين في تحديد طرق انجاز وتنفيذ المهام والسماح لهم في صنع واتخاذ القرارات وتكوين فرق عمل ذاتية الادارة (Marin-Garcia and Tomas ,2016:1050) ، واشراك العاملين في مجموعات تنظيمية مختلفة مثل مجموعات تحسين الجودة وتوفير كافة المعلومات التي يحتاجونها وضمان التواصل بين العاملين والادارة وتشجيعهم على التعبير عن الصعوبات التي تواجههم في اداء العمل والتركيز على ممارسة التصميم الوظيفي لضمان وجود توصيف وظيفي جيد داخل المنظمة (Bushra et al , 2017:418 )

#### المبحث الثاني : النجاح الاستراتيجي

##### اولاً : مفهوم النجاح الاستراتيجي :-

تعدّت المفاهيم التي وصفت النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وذلك بسبب الإختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، فمنهم من ربط النجاح الاستراتيجي بالكفاءة والفاعلية، ومنهم من ربطه بنجاح المنظمة في السوق، وقدرتها على البقاء والنمو، ويري (الركابي, 1999 : 220) ان النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى في تحقيقها بينما عرفه(3 : Sukasame, 2005) على انه التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن، والإحتفاظ بهم، وهو المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال بينما عبر عنه (2 : Tanner, 2005) على انه توفر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها في أثناء تنظيم أنشطتها، وتطوير الأصول غير الملحوظة فيها كالعاملين والسمعة المنظامية، في حين ذكر (Kasimoglu, 2008 : 395) ان النجاح الاستراتيجي الرابط بين نجاح الأعمال، ونمو السوق، إذ نجاح أعمال أي منظمة مر هون بنموها في السوق، والإفادة من إمكانات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعده في ذلك.

ومما سبق يلاحظ إن المنظمات كافة تعمل على الوصول للنجاح عن طريق بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح لها بالتنسيق العالمي لاستعمال ما متاح لها من موارد للوصول إلى نتائج أداء عالية، ومتعددة عن المنافسين.



من خلال ما تقدم بيرى الباحثان بأنه يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي اجرائياً ولا غرابة في البحث الحالي بأنه قيام المنظمة بكافة الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية التي تضمن بقائها في دائرة المنافسة وتكييفها مع عوامل ومستجدات البيئة المتغيرة ومحاولة النمو في سوق العمل بزيادة حصتها السوقية ونسبة ارباحها .

### ثانياً : عوامل النجاح الاستراتيجي

لعرض تحقيق النجاح الاستراتيجي، فلا بد للمنظمات من تحديد عوامل النجاح الرئيسية كونها تمثل الأساس الذي يبني عليها النجاح الاستراتيجي؛ ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم في عوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق، وتحتفيها (إسماعيل، 2010: 46)، فقد عد (Hitt, et al, 2003: 69) عوامل النجاح الاستراتيجي الرئيسية بأنها "تالك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المراكز التنافسية لكل المنظمات داخل أي صناعة معينة" وقد أشار كلٌ من (كراج وجرن، 45، 2003) إلى أن تحديد عوامل النجاح الرئيسية يتطلب معرفة الإجابة عن سؤالين رئيسين هما:

- 1 (ما متطلبات الزبائن) فالمنظمات تهتم بحاجات زبائنها ومتطلباتهم والإستماع لمقرراتهم، والتعرف على آراء الزبائن فيما يخص الخدمات، والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- 2 (هل تستطيع المنظمة البقاء على الرغم من اشتغال حدة المنافسة) فالمنظمة الناجحة هي التي تتحلى بالقدرة على فهم طبيعة التنافس بين المنظمات الأخرى بشكل معادل لفهم إمكانياتها، وقدراتها، ويطلب ذلك فهم الآتي:
  - أ- العوامل الهيكيلية الأساسية التي تزيد حدة المنافسة.
  - ب- الأبعاد الأساسية للمنافسة.
  - ج- حدة المنافسة.

### ثالثاً : أبعاد النجاح الاستراتيجي

الجدول (3) أبعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين

المصدر	أبعاد النجاح الاستراتيجي						
	البيئة	المعرفة	التجربة	الابتكار	التعاون	القيادة	الالتزام
Albrechts, Karl, 2004	*	*	*	*	*	*	*
الركابي، 2004	*	*	*	*	*	*	*
Katz & Green, 2007	*	*	*	*	*	*	*
العاذري، 2008	*	*	*	*	*	*	*
Mecain, 2009					*		
جامعة وشحاذة، 2017							
المجموع	1	1	1	1	1	4	3
الأكثر تكراراً						*	*

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

### 1 - البقاء :-Survival

أشار (الركابي، 2004: 347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي، ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة في أثناء بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر، بسبب الظروف التي تعمل في ظلها، ولكن هل المنظمات جميعاً ناجحة بالمستوى ذاته؟ بالتأكيد لا، لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متزامن لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. وبعد البقاء من الأهداف المنظامية الضمنية التي تتطلب استثمار الموارد والطاقات والمديرين الذين يتجاهلون البقاء يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر ولهذا إن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف. لما كان التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته لأن يكون المدير فاعلاً في توقيع التغيير أو حتى أن يكون مبدعاً، لذا توجه المديرون نحو إحداث التغيير داخل المنظمة لأن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي، ويقتربن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها، ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكافحة المطلوبة، بل هو شرط أساسى لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئه حرکية (الخفاجي، 2004: 100).

### 2 - التكيف :-Adaptability

لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في الماضي، فالمنافسة العالمية وتطورها المعلومات، والثورة في جودة الخدمة، والتنوع، تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية



بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب في البيئتين الداخلية، أو الخارجية. وبعد التغير أمرًا تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية، وتتعرض المنظمات إلى التغير الشامل في سعيها التنافسي، ويشار إلى هذا النوع من التغير على أنه متميز، ويطلب استجابة المنظمة لحفظ الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغير المتميز على أنه تغيير يؤثر في المنظمة تبعًا لتعديل جذري تنظيمي (العنزي, 2010: 126) فقد عرفه (Kasten, 2006: 20) بأنه (قدرة المنظمة على التنبؤ بأن الجهد المنظمي للتأقلم مع بيئته متغيره الظروف) وعرفه (الشمام وحمود, 2007: 329) بأنه (قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد الطرائق الكفيلة بالسيطرة عليها).

### 3 - النمو :- Growth

عد (Jones, 2007: 312) النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تطور فيها مهارات خلق القيمة ومعارفها، تجعلها تكتسب موارد إضافية. وإن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها من ثم تطوير ميزتها التنافسية. وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد كالتي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً، وبمرور الوقت سوف تغير المنظمات، وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً مما كانت عليه في بدايتها. وبعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل لأجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه في أثناء خلأ الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستعملة، وحجم الأرباح المتتحقق لها جراء هذه الاستثمارات، بمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فعلى المنظمات أن تنمو سريعاً لمجراة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط، ولكن طوال الوقت أيضاً وينبغي للمنظمات أن توازن نفسها في الوقت الحاضر للإبداع والتغيير ليس من أجل الإزدهار ولكن للبقاء في عالم المنافسة الحادة أيضاً (Daft, 2001: 352).

### الفصل الثالث / الجانب العملي

#### اولا : العوامل الديموغرافية لعينة البحث :

الجدول(4) العوامل الديموغرافية لعينة البحث

النسبة	النوع الاجتماعي	الفئة العمرية	التحصيل العلمي	المنصب الوظيفي
50.35	ذكور	20 – اقل من 30		مدير فرع
49.65	إناث	30 – اقل من 40		مدير قسم
100.00	المجموع	40 – اقل من 50		مسؤول شعبة
16.31		50 فأكثر		المجموع
43.26		اعدادية فما دون		14.89
29.79		دبلوم		29.79
10.64		بكالوريوس		21
100.00		دبلوم عالي		5 – اقل من 10
1.42		ماجستير		
9.93		المجموع		
78.72		141		
2.84		111		
7.09		4		
100.00		10		
7.80		141		
36.17		11		
56.03		51		
100.00		79		
14.89		المجموع		
29.79		21		
		5 – اقل من 5		



27.66	39	10 – اقل من 15	عدد سنوات الخدمة
14.18	20	15 – اقل من 20	
13.48	19	20 فاكثر	
100.00	141	المجموع	

#### ثانياً: دراسة صدق وثبات الاستبيان الفا كرونباخ

لمعرفة صدق وثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ فوجدها يساوي (0.896) بالنسبة الى نظم عمل الاداء العالي وهذا يعني ان معامل الثبات جيد اما النجاح الاستراتيجي فكانت نسبته (0.935) ويعني معامل ثبات جيد ايضاً وكما هو موضح في الجدول (5)

الجدول (5) صدق وثبات الاستبيان الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	الترميز	المقياس
<b>0.723</b>	<b>X1</b>	مارسات تعزيز المهارات
<b>0.896</b>	<b>X2</b>	مارسات تعزيز الدوافع
<b>0.788</b>	<b>X3</b>	مارسات تعزيز التمكين
<b>0.896</b>	<b>X</b>	نظم عمل الاداء العالي
<b>0.833</b>	<b>Y1</b>	البقاء
<b>0.820</b>	<b>Y2</b>	التكيف
<b>0.868</b>	<b>Y3</b>	النمو
<b>0.935</b>	<b>Y</b>	<b>النجاح الاستراتيجي</b>

#### ثالثاً: وصف استجابات عينة البحث للمتغير المستقل (نظم عمل الاداء العالي)

ت تكون نظم عمل الاداء العالي من ثلاثة متغيرات فرعية وكل من هذه المتغيرات اسئلة فرعية تمت الاجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة لكل من مدراء الفروع ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المصادر التجارية الخاصة في محافظة بغداد وقد تضمنت هذه المتغيرات ( ممارسات تعزيز المهارات ، ممارسات تعزيز الدوافع ، ممارسات تعزيز التمكين ) حيث قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغير كل وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (6) التالي :

الجدول (6) المؤشرات الاحصائية لاجمالي متغير نظم عمل الاداء العالي

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القرارات
74.37	14.99	0.56	3.72	<b>نظم عمل الأداء العالي</b>

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V28

حيث يبين الجدول (6) ان متغير نظم عمل الاداء العالي قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.72) وبمستوى جيد وبالنسبة معياري قد بلغ (0.56) وهذا يدل على وجود تقارب في وجهات نظر عينة البحث حول نظم عمل الاداء العالي وبلغ معامل الاختلاف (14.99) وبأهمية نسبية مقدارها (74.29)

#### رابعاً: وصف استجابات عينة البحث حول المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) :

يتكون النجاح الاستراتيجي من ثلاثة متغيرات فرعية لكل من هذه المتغيرات الفرعية اسئلة فرعية تمت الاجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة الى افراد عينة البحث في المصادر التي اجري فيها البحث وهذه المتغيرات هي (البقاء ، التكيف ، النمو) حيث قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغير كل وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (7) :

الجدول(7) المؤشرات الاحصائية لاجمالي متغير النجاح الاستراتيجي

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القرارات
80.12	13.55	0.54	4.01	<b>النجاح الاستراتيجي</b>

اذ تبين من الجدول (7) ان متغير النجاح الاستراتيجي حقق وسطاً حسابياً (4.01) وبمستوى جيد وكان الانحراف المعياري (0.54) بينما بلغ معامل الاختلاف (13.55) وكانت الاهمية النسبية (80.12)



### خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لنظم عمل الاداء العالي في النجاح الاستراتيجي)

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير نظم عمل الاداء العالي في النجاح الاستراتيجي ويلاحظ بأنه قد حفقت قيمة (F) المحسوبة بين نظم عمل الاداء العالي والنجاح الاستراتيجي (133.208) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لنظم عمل الاداء العالي في النجاح الاستراتيجي) أي ان المصارف التجارية الخاصة عينة البحث اذا ارادت ان تحقق النجاح الاستراتيجي فأنه ينبغي عليها أن تهتم بنظم عمل الاداء العالي وتستخدمها من اجل تحقيق هذا الهدف والتي تعد من النظم الحديثة التي تعطي مستويات جيدة من الاداء المتميز للمنظمات التي تهتم بتطبيقها، ومن خلال ( $R^2$ ) قيمة معامل التحديد البالغة (0.489) يتضح بأن نظم عمل الاداء العالي تفسر ما بنسبة (48.9%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (51.1%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث ، ويوضح من قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) والبالغة (0.681) بأن زيادة نظم عمل الاداء العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك الى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (68.1%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لنظم عمل الاداء العالي (11.542) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لمتغير نظم عمل الاداء العالي ، كما سجلت قيمة الحد الثابت في المعادلة (1.472) بمعنى عندما تكون نظم عمل الاداء العالي مساوية للواحد فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة .

**أ - اختبار الفرضية الفرعية الاولى :** والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز المهارات في النجاح الاستراتيجي)

يوضح الجدول(8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتتأثير ممارسات تعزيز المهارات في النجاح الاستراتيجي ويلاحظ بأنه قد حفقت قيمة (F) المحسوبة بين ممارسات تعزيز المهارات والنجاح الاستراتيجي (48.340) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز المهارات في النجاح الاستراتيجي) اي ان الاهتمام بعد ممارسات تعزيز المهارات في المصارف عينة البحث سيمكنها كوادر ذات مهارات وكفاءات عالية تستطيع من خلالهم تحقيق التميز في سوق العمل وبالتالي تحقيق نجاحاً استراتيجياً في المستقبل القريب والبعيد ، ومن خلال ( $R^2$ ) قيمة معامل التحديد البالغة (0.258) يتضح بأن ممارسات تعزيز المهارات تفسر ما بنسبة (25.8%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (74.2%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث ، ويوضح من قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) والبالغة (0.433) بأن زيادة ممارسات تعزيز المهارات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك الى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (43.3%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لممارسات تعزيز المهارات (6.953) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي بعد ممارسات تعزيز المهارات ، كما سجلت قيمة الحد الثابت في المعادلة (2.366) بمعنى عندما تكون ممارسات تعزيز المهارات مساوية للواحد فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

**ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :** والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز الدوافع في النجاح الاستراتيجي)

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير ممارسات تعزيز الدوافع في النجاح الاستراتيجي ويلاحظ بأنه قد حفقت قيمة (F) المحسوبة بين ممارسات تعزيز الدوافع والنجاح الاستراتيجي (95.511) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز الدوافع في النجاح الاستراتيجي) اي ان الاهتمام بعد ممارسات تعزيز الدوافع في المصارف عينة البحث سيرفع من جاهزية الموارد البشرية لاداء اعمالهم وسيكونون متحفزين اكثر لتقديم افضل ما لديهم وسيترفع ولائهم اكثر وهذه ميزة لا ي المنظمة في اي قطاع ان تمتلك موظفين يتمتعون بولاء عالي وجاهزية عالية ، ومن خلال ( $R^2$ ) قيمة معامل التحديد البالغة (0.407) يتضح بأن ممارسات تعزيز الدوافع تفسر ما بنسبة (40.7%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (59.3%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث ، ويوضح من قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) والبالغة (0.448) بأن زيادة ممارسات تعزيز الدوافع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك الى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (44.8%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لممارسات تعزيز الدوافع (9.773) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي بعد ممارسات تعزيز الدوافع ، كما سجلت قيمة الحد الثابت في المعادلة (2.407) بمعنى عندما تكون ممارسات تعزيز الدوافع مساوية للواحد فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة .



**ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :** والتي تتضمن على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز التمكين في النجاح الاستراتيجي) يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير ممارسات تعزيز التمكين في النجاح الاستراتيجي ويلاحظ بأنه قد حفظت قيمة (F) المحسوبة بين ممارسات تعزيز التمكين والنجاح الاستراتيجي (88.274) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.91) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لممارسات تعزيز التمكين في النجاح الاستراتيجي) اي ان الاهتمام ببعد ممارسات تعزيز التمكين في المصادر عينة البحث سيرفع من ولاء العاملين وسيجعلهم اكثر ارتباطاً بالمصرف لأن هذه الممارسات تدمج اهداف العاملين باهداف المنظمة الكلية وتعطي للعاملين فرصة في صناعة القرار مما يجعل العاملين يعملون اكثر حرضاً على تحقيق الاهداف الكلية التي شاركوا في وضعها وسینتفعون من تحقيقها هم والمنظمة التي يعملون لاجلها، ومن خلال ( $R^2$ ) قيمة معامل التحديد البالغة (0.388) يتضح بأن ممارسات تعزيز التمكين تفسر ما بنسبة (38.8%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (61.2%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث ، ويتبين من قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) والبالغة (0.597) بأن زيادة ممارسات تعزيز التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك الى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (59.7%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لممارسات تعزيز التمكين (9.395) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعد ممارسات تعزيز التمكين ، كما سجلت قيمة الحد الثابت في المعادلة (1.735) بمعنى عندما تكون ممارسات تعزيز التمكين مساوية للواحد فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

**الجدول(8) تحليل نظم عمل الاداء العالي وابعادها في النجاح الاستراتيجي**

ابعاد نظم عمل الاداء العالي	المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة المحسوبة (F)	قيمة المحسوبة (t)	Sig	الدلالة
ممارسات تعزيز المهارات X1	النجاح الاستراتيجي Y	2.366	0.433	0.258	48.340	6.953	0,000	معنوي
ممارسات تعزيز الدوافع X2		2.407	0.448	0.407	95.511	9.773	0.000	معنوي
ممارسات تعزيز التمكين X3		1.735	0.597	0.388	88.274	9.395	0.000	معنوي
نظم عمل الاداء العالي X		1.472	0.681	0.489	133.208	11.542	0.000	معنوي

قيمة (F) الجدولية = 3.91  
 قيمة (t) الجدولية = 1.66  
 حجم العينة = 141

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V28

#### الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

توصل الباحثان من خلال الجانب النظري لمتغيرات البحث ونتائج الجانب العملي الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي كما يلي :

##### اولاً: الاستنتاجات :

- 1 - بینت النتائج بان المصادر عينة البحث تسعى لتوظيف نظم عمل الاداء العالي من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي وتحقيق غاياتها .
- 2 - وجد اهتمام لدى المصادر عينة البحث في سعيها للحصول على مستوى عالٍ من الاداء لتحقيق النجاح الاستراتيجي .
- 3 - تعتمد المصادر عينة البحث بعد ممارسات تعزيز التمكين من خلال المناشات والاجتماعات الدورية ومناقشة الاقتراحات من اجل تفعيل دور نظم عمل الاداء العالي بصورة مدرورة .
- 4 - تؤمن المصادر عينة البحث بان بقائها في سوق العمل يعد نجاحاً استراتيجياً بحد ذاته .



5 - تمتلك المصارف عينة البحث القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحركات المنافسين مما ينعكس على نجاحها وتميزها وقدرتها على المنافسة.

#### ثانياً : التوصيات :

- 1 - تشجيع المصارف عينة البحث على الاهتمام بجانب نظم عمل الاداء العالي لانه اصبح نهج عالمي تنتجه اغلب المنظمات في جميع انحاء العالم
- 2 - من اجل الحصول على النجاح الاستراتيجي وهو ما تسعى الى تحقيقه المصارف عينة البحث فينبغي عليها تعزيز جانب نظم عمل الاداء العالي .
- 3 - تشجيع المصارف عينة البحث على تفعيل دور ممارسات تعزيز التمكين للعاملين من اجل المشاركة في وضع المقترفات وصياغة الخطط المستقبلية لتنفيذ مفهوم نظم عمل الاداء العالي بالشكل الامثل .
- 4 - تتبية المصارف عينة البحث على اهمية بقاءها في ميدان المنافسة لأن البقاء يعد من وجهة النظر الاستراتيجية نجاحاً بحد ذاته فينبغي المحافظة عليه .
- 5- حث المصارف عينة البحث على التكيف مع كافة الظروف البيئية التي تواجهها من اجل ضمان ديمومة بقائها في دائرة المنافسة .

#### المصادر العربية:

1. العابدي ، علي رزاق ،(2012)، انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية . اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال ، جامعة بغداد
2. ابراهيم، مها صلاح ،(2017) ،البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية(39)12 .
3. الركابي، كاظم نزار عطية، (1999) ،"الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية العراقية" ،اطروحة دكتوراه إدارة أعمال، (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإداره والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
4. إسماعيل, فراس محمد, (2010), "الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة", دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد, رسالة ماجستير إدارة عامه, (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإداره والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. كراج, جيمس سي وجرنت, روبرت أم, (2003), "الادارة الإستراتيجية", ترجمة تيب توب لخدمات التعریب والترجمة, دار الفاروق للنشر والتوزيع, القاهرة.
6. الركابي, كاظم نزار, (2004), "الادارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة", ط 1 , (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع).
7. الخفاجي، نعمة عباس خضرير، "الادارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات" ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
8. العنزي, أميرة خضرير كاظم, 2010 , (دور أبعاد علاقات الزبائن والتكيير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي), رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإداره والاقتصاد, جامعة الكوفة.
9. الشمام, خليل محمد حسن, وحمود, خضرير كاظم, (2007), ""نظريه المنظمة", ط 3,(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
10. حمود ، انفال عياد ،(2018) ، تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في النجاح الاستراتيحي : دراسة تحليلية لعينة من مدراء المنشأة العامة للطيران المدني . رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الإدارية بغداد ، الجامعة التقنية الوسطى.
11. منطاش ، محمد عبد الكريم ،والمناع ، يوسف حامد (2017) العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء وسلوك مشاركة المعرفة : الدور الوسيط لرأس المال المعرفي ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد 24 ، العدد 73 ،ص ص 267 – 311 .
12. المنسي ، محمود عبد العزيز (2018) العلاقة بين نظم عمل الاداء العالي والتكمين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات في محافظة الدقهلية ، مجلة التجارة والتغليف ، كلية التجارة ، جامعة طنطا العدد 3 ،ص ص 26-70 .
13. مرزوق ، عبد العزيز علي ، والبردان ، محمد فوزي امين (2018) دور ممارسات نظم العمل عالية الاداء في بناء مرونة الموارد البشرية وتأثيرها على سلوكيات العمل الابتكاري : دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج ،مجلد 32 ، العدد 4 ص ص 138 - 176 .
14. الركابي, كاظم نزار, (2004), "الادارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة", ط 1 , (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع).
15. العزاوي ، بشرى هاشم (2008) ، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيحي " ، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإداره والاقتصاد ، جامعة بغداد ..
16. جمعة، محمود حسن وشحادة، رحمن محمود، "أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيحي: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية"، كلية الإداره والاقتصاد- جامعة ديالي، 2017 .

#### المصادر الاجنبية :



1. Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
2. Abuzaid, A. (2018). Employees' empowerment and its role in achieving strategic success: A practical study on Jordanian insurance companies.
3. Chen, D. (2008)."The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. Unpublished thesis.
4. Barnes, W. F. (2001). "The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote. Doctoral dissertation : University of Notre Dame.
5. Gill, C., (2009)."Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices. *Human Resource Management Review* 19, 39–50.
6. Gittell, Jody Hoffer and Seidner, Rob and Wimbush, Julian, (2010),"A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work", *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, March–April, pp. 490–506
7. Leffakis , Z., (2009). The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the “Fit” of HRM Practices in Mass Customization. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
8. Leggat, Sandra G. and Bartram, Timothy and Stanton, Pauline, (2011)," High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform", *Journal of Health Organization and Management* Vol. 25 No. 3, pp. 281-297.
9. Moideenkutty, Unnikammu, and Al-Lamki, Asya and Murthy, Y. Sree Rama,(2011),"HRM practices and organizational performance in Oman", *Personnel Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 239-251, Emerald Group Publishing Limited.
10. Doody, S. (2007). High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations. Unpublished Thesis, Lincoln University.
11. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). "Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off". Ithaca, NY: ILR Press.
12. Rodgers, R. W., & Ferketish, B. J. (2005). "Creating a high-Involvement culture through a value-driven change process: Development Dimensions International.
13. Tay, L., Tan, F. and Yahya, K. (2017). "The Power of Ability Motivation- Opportunity Enhancing Human Resource Management Practices on Organizational Ethical Climate", *International Journal of Business and Society*, 18 (3): 547-562.
14. Chin, T., Yean, T. and Yahya, K. (2017). "Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What's the Connection?", *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9 (1): 299- 312.
15. Marin-Garcia, J. A and Tomas, J. M. (2016). "Deconstructing AMO framework: A systematic review", *Intangible Capital*, 12 (4): 1040-1087.
16. Bushra, A. and Masood, M. (2017). "The Impact of Organizational Capabilities on Organizational Performance: Empirical Evidence from Banking Industry of Pakistan", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11 (1): 408-438.
17. Sukasame, Nittana, (2005), "E-Service Quality A Paradigm for Competitive Success of E-Service Entrepreneurs", [www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf](http://www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf),p4
18. Tanner, S. J., (2005), "Is Business Excellence of any Value?", [www.aerospace.co.uk.doc/busex-valuemay2006.pdf](http://www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf).
19. Kasimoglu, Murat, (-) التصفح "Survival Strategies for Companies in case study, [www.opf.slu.cz/vrrakce/turecko/pdf/kasimoglu.pdf](http://www.opf.slu.cz/vrrakce/turecko/pdf/kasimoglu.pdf)
20. Hitt, M, A, Ireland, R, D Hoskisson, R, E; (2003) "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 5<sup>th</sup>ed (Thompson : South Western).



21. Kasten, Jennifer Murphy, (2006), "Determinants of Organizational Change : The Impact of Institutional and Market Forces on Compliance with Federal Regulations in Opioid Treatment Programs", [www.lib.ncsu.edu/theses/available/et](http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/et).
22. Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson– Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
23. Daft, R. L., (2001), "Organization: Theory & Design", 7<sup>th</sup>ed. South – Western college publishing. Ohio.
24. Fu, N. (2013). Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: A practices-resources-uses-performance approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 240.
25. Ozcelik, G., Aybas, M. and Uyargil, C. (2016). "High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 332-341.
26. Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*.
27. Lin, Y. T., & Liu, N. C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118-128.
28. Tang, G., Yu, B., Cooke, F. and Chen, Y. (2017). "High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and devolved management", *Personnel Review*, 46 (7):1318-1334.
29. Huan, H. P., & Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
30. Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How do high-performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective. *Frontiers in psychology*, 9, 586.
31. Albrwcht's, karl, (2004), "The Strategic Success Model", [www.epicentreto.com.au/Library.docs/ss-model.pdf](http://www.epicentreto.com.au/Library.docs/ss-model.pdf)
32. Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007), "Entrepreneurial Small Business", McGraw –Hill, Irwin, New York, NY.