

المحور الإداري

دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي

بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

م. زينب شلال عكار

أ.د. مؤيد الساعدي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

المعهد التقني / المسيب

المستخلص

اهتم البحث بمتغير الاستغراق الوظيفي (Functional engagement) بإبعاده الفرعية وهي " الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي" الذي يتمثل بالدرجة التي يندمج بها العاملون مع الوظيفة التي يمارسونها وما يأتي منه لتحقيق متغير البحث الاستجابي الأداء العالي ممثلاً بأربعة أبعاد فرعية هي " التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، فرص المسار الوظيفي، مشاركة العاملين" انطلق البحث من مشكلة عدم التزام عدد كبير من العاملين بالدوام الرسمي ومحاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر والشعور بعدم الرغبة بالعمل فضلاً عن ترقب الانصراف وتأجيل الأعمال إلى اليوم التالي ومن المحتمل تكديسها لمدة طويلة مما يؤدي إلى عرقلة العملية الإدارية. جرى اختيار كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء مجتمعاً للبحث اختيرت منه عينة عشوائية من الموظفين تضم (55) شخصاً، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها ان الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق فالتوظيف الفاعل واخيراً مع فرص المسار الوظيفي. وعدد من التوصيات كان من أهمها التوجه نحو تعزيز ثقافة التشارك والعمل على تنشيط مكونات الاستغراق الجسدي.

Abstract

The search Interest with the variable (Functional engagement) with its subsidiary "physical, emotional engagement, cognitive immersion, cognitive/mental engagement, regulatory, which was engagement enough to merge them with their job and what comes from it to achieve a variable reactive search high performance represented by four dimensions is" active recruitment, in-depth training, career opportunities, participation of workers "go search problem of lack of commitment of a large number of office hours and try to leave early and come And the feeling of not wanting to work as well as anticipation of parting and the postponement to the next day and possibly prolonged accumulation leading to obstruction of the administrative process. The selection of Faculty of management and Economics/Karbala University

research communities were selected from a random sample of employees (55), and the research has reached a number of conclusions from the job engagement that as current reacts strongly influences the participation of workers in training, in-depth hiring actor and finally with career opportunities. And a number of recommendations, the most important move towards fostering a culture of partnership and work to activate the components physical engagement.

المقدمة :

يعد الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة الذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها وان يدرك العاملون سياق الاعمال وواجباتهم، ويعملون عن كذب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، يعد الاستغراق الوظيفي واحد من اهم مداخل الالتزام التنظيمي اذ يجعل الأفراد مندمجين بفاعلية في وظائفهم، متفانين في اداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة. ولديهم التزام التنظيمي نحو المنظمة واكثر بقاء وحرصا على تنميتها وتطوير عملياتها، كما يمكن تحقيق الصلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالشركة و قد يؤثر على مواقفهم نحو زبائن الشركة وما ينعكس عن المجتمع ككل. يهدف البحث إلى الكشف عن اهمية الاستغراق الوظيفي ودوره في الاداء العالي للمنظمة المهنية بالبحث، وتكمن أهميته في انه سيقدم مؤشرات رقمية مستوحاة من واقع نتائج التحليلات الإحصائية لأهمية ادراك القيادات الإدارية في المنظمة لدور الاستغراق وكيفية التعامل مع ابعاده لرفع ادائها، اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي (Curriculum – Based Research & Meta- Analysis)، شكلت عينة البحث العشوائية البالغة (55) موظفا من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد (110) من مجتمع البحث، اعتمدت الاستبانة والمقابلات الشخصية وسجلات الوحدات الإدارية والعلمية مصدرا مهما لجمع البيانات والمعلومات عن طبيعة وواقع عينة البحث.

توزع البحث في أربعة مباحث، انصرف المبحث الأول منها إلى عرض تفصيلي للمنهجية، اما المبحث الثاني فقد اخص بايضاح الاطار الفكري لمتغيري البحث، ليقدم المبحث الثالث الجهد الميداني. ويختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي تحدد بها مشكلة البحث وأهدافها وأهميتها ومخططها الفرضي، كما تقدم أيضا لمتغيرات البحث ومقاييسه، ونوع المنهج البحثي الذي تسلكه وحدودها ومجتمعها وعينتها وأدوات جمع المعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية .

اولا: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ظهور ضياع في الوقت وارتباك في العمل الإداري وانخفاض في مستوى الأداء المستهدف نتيجة لضعف التزام بعض موظفي كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء في الدوام الرسمي والتهرب من العمل بأجازات اعتيادية او مرضية او زمنية متكررة او من خلال محاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر

فضلا عن الشعور بعدم الرغبة بالعمل وتأجيل الأعمال إلى أوقات أخرى، والتأخير أحيانا في الإجابة على المديرين او الدقة في الإجابة، وجرى تحديد المشكلة وتوكيد التشخيص اعلاه، بالاعتماد على البيانات التي حصل عليها الباحثان من سجلات الوحدة الادارية في الكلية حول اسباب التأخير واللامبالاة، مركزين على الاجازات بصفتها أحد المؤشرات الرسمية للتهرب من العمل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (١) مؤشرات من واقع سجلات الوحدة الإدارية للأجازات الاعتيادية والمرضية لعام ٢٠١٢

الشهر	ك٢	شباط	اذار	نيسان	مايس	حزيران	تموز	اب	ايلول	ت١	ت٢	ك١
الأجازات الاعتيادية	٣	٤٧	٣٧	٤٥	٧٧	٦٦	٣٦	٣٥	٥٥	٥٥	٣٨	٣٢
الأجازات المرضية	١	٣	١	٣	٢	٥	٨	٦	١٠	١	٧	٣

اذ أشارت النتائج إلى ما يأتي :

- التصاعد في عدد المجازين حتى الشهر السادس ومن ثم تذبذبها لما تبقى من أشهر السنة.
 - يشير المعدل العام لنسبة الإجازات في ضوء حجم العينة إلى نسبة كبيرة من الهدر في الوقت.
 - يشير المعدل العالي للإجازات على محاولة الموظفين إلى التهرب من الدوام الرسمي، مما يسبب ضعف الالتزام والتفاعل مع الوظيفة وما يترتب عليه من خفض الأداء.
- في ضوء ما سبق ذكره جرى تلخيص المشكلة بالتساؤل الآتي.

هل يسهم الالتزام بمتطلبات الاستغراق الوظيفي في تحقيق الأداء العالي للموظفين؟.

ثانيا: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تشخيص واقع الاستغراق الوظيفي في مكان العمل وترتيب ابعاده حسب الأهمية والأسبقية.
- ب. الكشف عن الأسباب والعوامل التي تجعل العاملين لا يلتزمون في العمل.
- ج. تشخيص دور الاستغراق الوظيفي في معالجة مشكلات خفض الأداء العالي في الكلية المبحوثة.

ثالثا: أهمية البحث

يتوقع من هذا البحث انه سيققق عددا من الاهميات التي يمكن أجمالها:

- أ. يقدم البحث مؤشرات رقمية عن متغيري البحث لارشاد عمادة الكلية لرفع سلوك الاستغراق الوظيفي.
- ب. يتوقع من البحث أن يسهم في توفير السبل الكفيلة لوصول العاملين إلى الاستغراق الوظيفي بعده احد عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الأداء العالي.

رابعاً: فرضيات البحث

افتراض البحث مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبعاد الاستغراق الوظيفي والأداء العالي. وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:
 - أ. يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغراق الوظيفي (الجسدي) والأداء العالي.
 - ب. يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغراق الوظيفي (الشعوري) و الأداء العالي.
 - ج. يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغراق الوظيفي (الإدراكي) و الأداء العالي.
 - د. يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغراق الوظيفي (المعرفي/ الذهني) و الأداء العالي.
 - هـ. يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغراق التنظيمي و الأداء العالي.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يتوقع وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية الخمسة المستقلة مجتمعة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي) في الأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد (الأداء العالي). وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. الفرضية الرئيسية الثالثة : يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد الفرعي (التوظيف الفاعل).
 - ب. يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد الفرعي (التدريب المعقد).
 - ج. يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد الفرعي (مشاركة العاملين).
 - د. يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد الفرعي (فرص المسار الوظيفي).
 - هـ. يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد الرئيس (الأداء العالي).

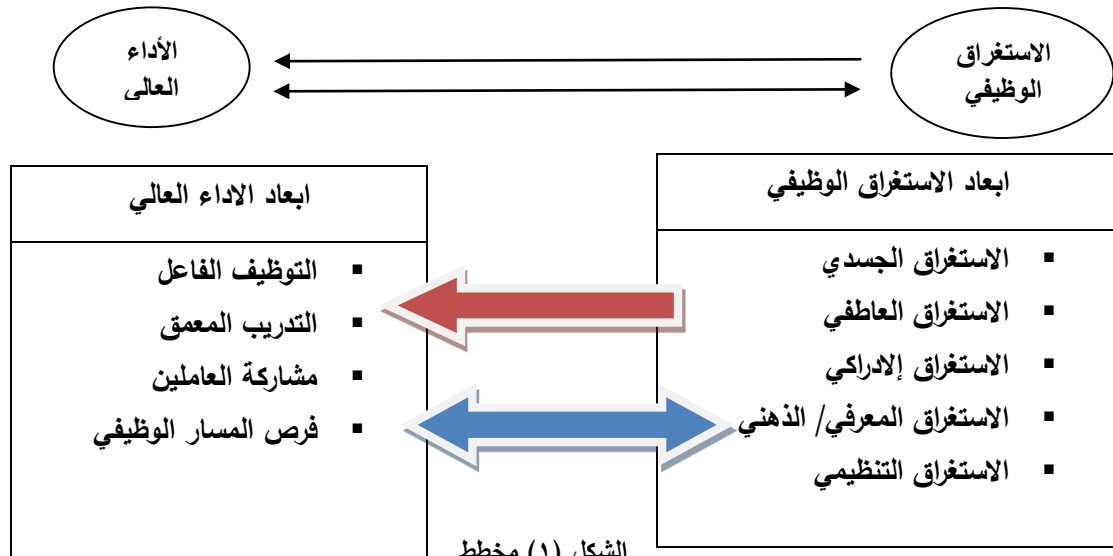
خامساً: مخطط البحث

مخطط يحاكي مجموعة العلاقات المنطقية التي تحكم البحث من خلال فرضياته بشكل تصوير ميسر تتحرك فيه عدد من الأبعاد او المتغيرات التي قد تكون بصورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به، اذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية كونها متغيرات سببية او استجابية.

وتأسيساً على المضامين المؤثرة في مشكلة البحث والاتجاهات المبينة في أهدافه وما آلت إليه من فرضيات جرى تصميم مخطط فرضي يجسد علاقات الارتباط والتأثير بين الاستغراق الوظيفي بوصفه متغيراً تفسيريّاً إذ جرى ترميزه من خلال أبعاده الخمسة (الجسدي، عاطفي، إدراكي، معرفي/ ذهني، تنظيمي) بالرموز (X1, X2, X3, X4, X5)، والأداء العالي بأبعاده (التوظيف، المكافآت، مشاركة العاملين، فرص المسار الوظيفي) التي تحمل الرموز (Y1, Y2, Y3, Y4) إذ تربط بينهما عدد من علاقات تتبادل الارتباط والتأثير وكما في الشكل (1). فضلاً عن كونه يمثل مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على:

١. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات البحث.

٢. شمولية المخطط وإمكانية اختباره.



الشكل (1) مخطط
البحث الفرضي

سادساً: متغيرات البحث

يتضمن البحث متغيرين رئيسيين هما:

١. الاستغراق الوظيفي: يمثل متغير البحث التفسيري الاول ويرمز له بـ(X) وقد تضمن خمسة إبعاد فرعية ويتكون من خمسة إبعاد فرعية جرى الاستفادة في قياسها على وفق مقياس (هاشم العبادي ، ٢٠١٢) المؤلف من (33) فقرة، ولقد أجريت عليه اختبارات الصدق والثبات والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) الأبعاد الفرعية للاستغراق الوظيفي

ت	البعد الفرعي	الرمز	عدد الفقرات	الفقرات
١	الاستغراق الجسدي	X1	١١	١١-١
٢	الاستغراق الشعوري	X2	٧	١٩-١٢
٣	الاستغراق الإدراكي	X3	٥	٢٤-٢٠
٤	الاستغراق المعرفي/الذهني	X4	٦	٢٩-٢٥
٥	الاستغراق التنظيمي	X5	٤	٣٣-٣٠

٢. الأداء العالي: وهو يمثل المتغير الاستجابي الثاني، ويرمز له ب (Y) وقد تتضمن اربعة ابعاد هي (التوظيف، التدريب المعمق، مشاركة العاملين، فرص المسار الوظيفي) جرى قياسها على وفق مقياس (علي رزاق، ٢٠١٢) المؤلف من (15) فقرة، ولقد أجريت عليه اختبارات الصدق والثبات والجدول الاتي يوضح ذلك .

الجدول (٣) الابعاد الفرعية للاداء العالي

ت	البعد الفرعي	الرمز	عدد الفقرات	الفقرات من - إلى
١	التوظيف الفاعل	Y1	٣	٣-١
٢	التدريب المعمق	Y2	٤	٧-٤
٣	مشاركة العاملين	Y3	٣	١٠-٨
٤	فرص المسار الوظيفي	Y4	٥	١٥-١١

سابعا: مجتمع البحث وعينتها

جرى تحديد كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء مجتمعا لإجراء البحث، إذ اختيرت منها عينة من العاملين في الأقسام العلمية المختلفة والمكلفين بأعمال علمية وفنية وإدارية مختلفة قوامها (55) موظفا وهي تشكل (٣٠ %) من مجموع الموظفين العاملين في الكلية المعنية.

ثامنا: منهج البحث

اعتمدت البحث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum – Based Research & Meta- Analysis) وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار (Bratton & Gold , 2003 : 443) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson 2004: 665 – 676) إلى انه منهج ينصف بالشمول إذ إنه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحا مكتوبا (استبيانياً) او شفويا، كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي، وهو كذلك منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير (الساعدي، ٢٠٠٦: ٣٢ - ٣٥).

تاسعا: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

لاتسام البحث بالطبيعة اللامعلمية (Nonparametric) فقد استعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

- ١- المتوسط الحسابي :- وهو اكثر المتوسطات استخداما ويتم احتسابه من خلال قسمة مجموع القيم على عددها .
- ٢- الانحراف المعياري: ويعد اهم مقاييس التشتت واكثرها انشارا واستخداما ونحصل عليه بتربيع الانحرافات عن الوسط الحسابي وقسمة مجموع مربع الانحرافات على العدد الكلي لقيم المشاهدات .
- ٣- معامل ارتباط سبيرمان: للتحقق من استجابة البعد المعتمد و متغيراته للبعد المستقل و متغيراته .
- ٤- اختبار (Kolmogrov- Smironov) & (Shapiro- Wilk): من أهم هذه الاختبارات كما يعرفها برنامج (SPSS) سواء في تعليماته او ادواته الإحصائية هو اختبار (Kolmogorov - Smimov)، و (Shapiro - Wilk) .

عاشر: أدوات جمع البيانات والمعلومات

١. الأستبانة: تألفت من متغير البحث الرئيس (الاستغراق الوظيفي) انضوى تحته (٥) ابعاد فرعية وتألفت من (٣٣) فقرة، اما المتغير الثاني الاداء العالي انضوى تحته (٤) ابعاد فرعية وتألفت من (١٥) فقرة وقد جرى تحكيمها من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى إذ تم عرض الأستبانة على عدد من الخبراء في مجال الاختصاص وقد جرى اعتماد نسبة (75%) من أرائهم، إذ جرى اعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات. اما من حيث الثبات والذي يعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو قمنا بإعادة تطبيق الأستبانة على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وقد استعملت طريقة التجزئة النصفية إذ جرى تجزئة الأستبانة إلى نصفين، نصف شمل الأسئلة الفردية والاخر شمل الأسئلة الزوجية، وقد استخرج معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Prow) (أبو النيل، ١٩٨٥: ١٨٨-٩٠)، فإذا كان معامل الثبات (0.68) فإن ذلك يعد كافياً لثبات الأستبانة (Calinago, 1989: 362)، وقد حققت فعلاً معامل بلغ (81%) وهذا يعد معاملاً كافياً لأعمام الأستبانة. فيما أتم الباحثان صدقاً عاماً للأستبانة، ويقصد به قدرة أسئلة الأستبانة على قياس ما صُممت من أجله، ويمكن قياسه من خلال ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ويجري أخذ (27%) من أعلى الدرجات و (27%) من أوطا الدرجات ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين واختبارها بمقياس (t)، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين (أبو النيل، ١٩٨٥: ٩٠-١٨٤)، وقد حققت استبانة البحث معاملاً مقداره (0.92) وهو يعد معاملاً جيداً جداً يعكس مصداقية عالية.
٢. المقابلات الشخصية: أجرى الباحثان مقابلات شخصية مع عدد من المعنيين والمسؤولين المتعاملين مع الموظفين ضمن اطار الادارة العليا في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ممثلين بالعميد ومعاونيه (الاداري والعلمي) وحصلوا على معلومات مهمة إستعملت في إسناد الجانب التحليلي من البحث وكما مبين في جدول المقابلات الشخصية .
- ٣- السجلات الرسمية: اطلع الباحثان على السجلات الرسمية الخاصة بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء للوقوف على أعداد الإجازات الاعتيادية والمرضية لعام ٢٠١٢ .

حادي عشر: حدود البحث

لابد ان تتم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمودي معمق، فإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لابد من تحديد توجهاته ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدة نقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: جرى اختيار كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء مكانا لإجراء البحث.
- 2- الحدود العلمية: حدد البحث علميا بما جاء بتساؤل مشكلته وبأهدافه.
- 3- الحدود الزمنية: جرى الجهد الميداني خلال الفترة (٢٠١١ - ٢٠١٢).

ثاني عشر: هيكل البحث

تألفت البحث من اربعة مباحث، جاء المبحث الأول منها ليعرض منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني لتغطية الجانب النظري، اما المبحث الثالث فقد اخص بالإجراءات الميدانية لينصرف المبحث الرابع إلى الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي اسفر عنها الجهد الإحصائي.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيري البحث

سيقدم هذا المبحث ومن خلال مطلبين عرضا نظريا لمتغيري البحث، وكما يأتي:
المطلب الاول

الإطار النظري للاستغراق الوظيفي

يقدم هذا المطلب مفهوم الاستغراق الوظيفي وانواعه وكما يأتي:

أولاً: مفهوم ودور الاستغراق الوظيفي

١. مفهوم الاستغراق الوظيفي

اشار (Rothbard, 2001) بأن الاستغراق الوظيفي بوصفه مفهوماً تعود أصوله إلى وقت غير مبكر في بداية عام (١٩٢٠) في الدراسات التي أجريت على معنويات او استعداد مجموعة من الأشخاص على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اسهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من اجل رفاهية المنظمة.

تعد الموارد البشرية اهم الموجودات التي تميز منظمتين عن بعضهما البعض في حالة تماثل باقي الموجودات، ويعزى هذا التميز إلى الاختلاف في الموارد البشرية من أهم الموجودات في أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدرا للميزة التنافسية، وحدد (ألبادي والجاف، ٢٠١٢) ان من الضروري بالنسبة للمنظمات ايجاد طريقة للاستفادة من جميع الموارد البشرية المتاحة لغرض الاكتفاء والنمو المتزايد، وقد ظهرت الحاجة إلى مصطلح لوصف شعور الارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفية.

اعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح " الاستغراق الوظيفي " اذ يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم بشكل تام لصالح المنظمة. كما عرف (Harter, et al., 2002) وزملائه الموظف المستغرق بأنه " الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كذب مع زملاء العمل

لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة. كما أشار (Tower & Perrin, 2008) بأن الاستغراق الوظيفي نتج عن البحوث الحديثة التي تربط هذه الظاهرة بسلوك الموظف الايجابي والنتائج التنظيمية، فعلى سبيل المثال، افادت دراسة استقصائية من (١٦) دولة اجرتها شركة (تاورز بيرين) للاستشارات عن وجود اتصالات ايجابية بين الاستغراق ونية البقاء في المنظمة.

كما اشار كل من (Richard & Benthall, 2008: 3) إلى الاستغراق الوظيفي بأنه مستويات من الحماس والطاقة التي يمكن مشاهدتها لدى عدد محدد من الأفراد الذين يسعون لخلق تحسين مستمر ومميز، قد تشعر بان سلوكهم جدير بالملاحظة والاهتمام. كما ان الاستغراق الوظيفي يعد واحدا من اهم المداخل المستعملة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل. والتفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزاماً تنظيمياً نحو منظمته واكثر بقاء فيها، حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها. وخصائص العمل بما يشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والأنشطة وكذلك التغذية العكسية، تؤدي دورا مهما في تنمية استغراق الفرد في عمله. وبناء على ما تقدم يمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، او التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما يعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد او التزامه نحو عمله. وبالتالي يمكن تحديد الاستغراق الوظيفي بالاتي:

- ب. الاستغراق الوظيفي اندماج داخلي في العمل.
- ت. تعبير عن السلوك الايجابي للفرد في المنظمة.
- ج. يصب الاستغراق الوظيفي في الافادة من جميع الموارد البشرية وتحقيق نمو متزايد.
- د. الإسهام الفاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- هـ. يعزز الاستغراق الوظيفي من تحقيق الرضا الوظيفي.

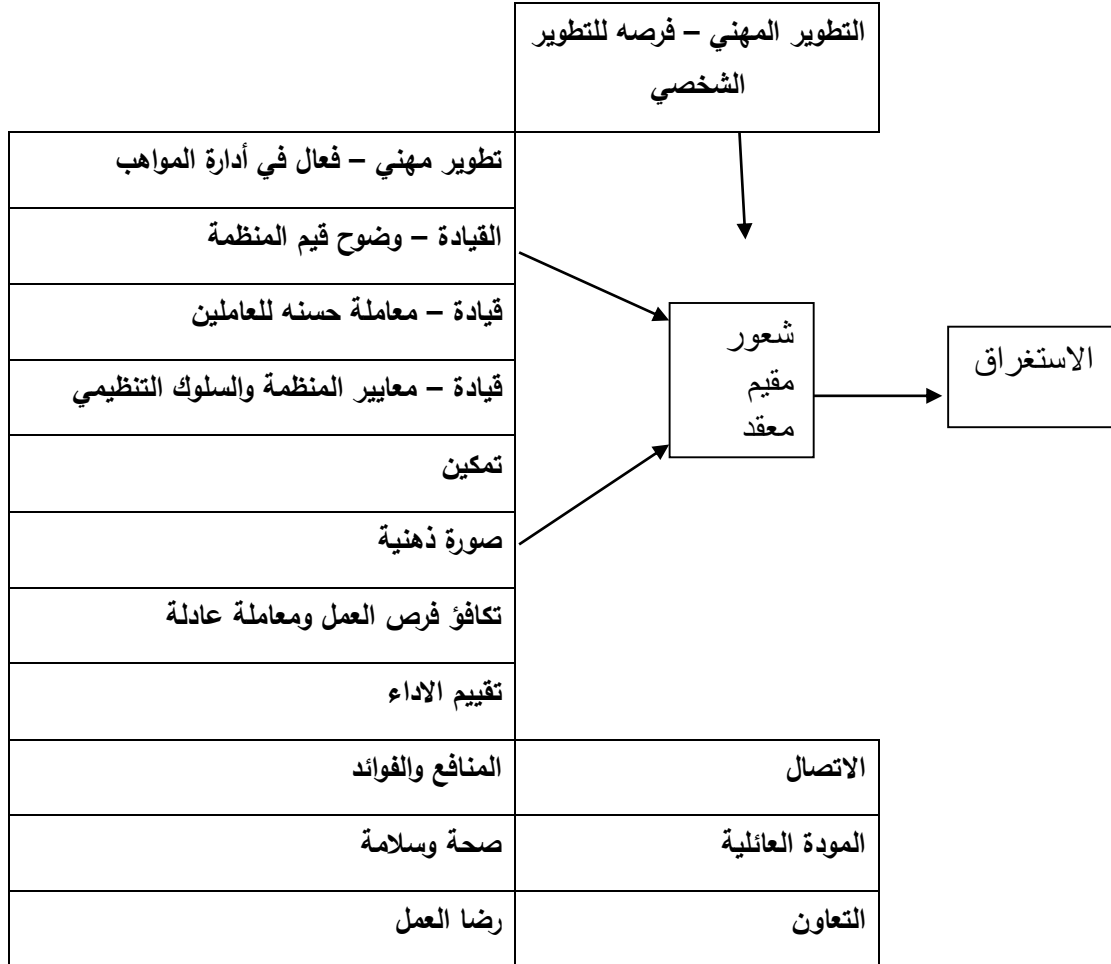
و. يعد اساساً ومؤشراً فاعلاً في تحقيق وقياس سلوك المواطنة التنظيمية الصالحة.

٢. دور الاستغراق الوظيفي

ذكر (Nitin, 2011) بان الاستغراق الوظيفي مهم للمدراء؛ لانه يزرع معنى للتحرر من الانعزال ومشكلة قلة الالتزام للعاملين . حيث العمل بلا معنى يرتبط باللامبالاة في اغلب الاحيان والانفصال وفي مثل هذه الظروف يعتقد العاملون بانهم اكثر جفاء في انفسهم وهناك من يربط الاستغراق بالمبيعات ورضا الزبون والولاء والامان وإلى درجة اقل من معدل الانتاج ومعايير الربحية ، ويمكن ان يحقق الاستغراق العديد من المزايا تتمثل بان العاملين المستغرقين سيقون في الشركة ويكونوا بمثابة حماية للمنتجات والخدمات والمساهمة في نجاح عمل الشركة وهم سيؤدون عملهم بشكل افضل واكثر اندفاعا ، كما يمكن تحقيق صلته بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين ، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالشركة وقد تؤثر على مواقفهم نحو زبائن الشركة ، وبذلك تحسن رضا الزبون والخدمة ، فضلا عن ان الاستغراق الوظيفي يبني العاطفة والالتزام تجاه استراتيجية المنظمة وأهدافها ، ويزيد ثقة العاملين بالمنظمة ويخلق احساس الولاء في بيئة تنافسية ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي إلى رفع العمل .

ثانيا : العوامل التي تؤدي إلى استغراق العاملين

أظهرت الدراسات والبحوث هناك العديد من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى استغراق العاملين وكما موضحة بالشكل الآتي: (Harter & Schnidt, 2002)



- التطوير المهني - فرصة للتطوير الشخصي : المنظمات بمستوى عالي من الاستغراق تزود المستخدمين بالفرص لتطوير قدراتهم ، وتعلم المهارات الجديدة ، واكتساب معرفة جديدة وإدراك الإمكانية المتاحة ، وتخطيط الشركة لاستثمار مستخدميها .
- تطوير مهني - فعال في إدارة المواهب : يؤثر تطوير المهنة على استغراق العاملين ويحتفظ بأكثر العاملين موهبة ويزودون بالفرص للتطوير الشخصي .
- قيادة - معاملة حسنه للعاملين : ان المنظمات الناجحة تكون أكثر احتراماً لعاملها بغض النظر عن مستوى عملهم .
- قيادة - معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي ينعكس السلوك الأخلاقي ضمن معايير المنظمة على استغراق العامل في المنظمة .
- تمكين : ويعني اشترك العاملين في القرارات التي تؤثر على عملهم وموقع العمل وخلق بيئة واثقة صعبة التي فيها يشجع العاملين للابداع ودفن المنظمة إلى الامام .

٦. صورة ذهنية: كم العاملين الذين يستعدون لتصديق بان المنتجات وخدماتهم وتصوراتهم حول تلك السلع والخدمات ، والمستويات العالية للاستغراق العاملين بشكل معقد بمستوى عالي من الاستغراق للزبون .
٧. تكافؤ الفرص ومعاملة عادلة : جعل مستوى استغراق العاملين مع مدراهم بمستوى عالي ، وتزويدهم بفرصة للنمو والتقدم لكل المستخدمين .
٨. تقييم الأداء: التقييم العادل لأداء العامل وفق معايير معينة لتعزيز مستوى استغراق العاملين ، فالمنظمة التي تضع تقنية ملائمة لتقييم الأداء ، أي شفافة بدون تحيز ، وبذلك يكون مستوى الاستغراق عالي .
٩. الفوائد والمنافع: يجب ان يكون للمنظمة نظام واضح صحيح لكل العاملين حيث يتم تحفيزهم على العمل بالمنظمة ويرفع مستوى الاستغراق يجب ان يكونوا مجهزين ببعض المنافع والتعويضات .
١٠. صحة وسلامة : ان مستويات الاستغراق تكون منخفضة ، اذا ما عانى العاملين من العمل ؛ لذا يتطلب من المنظمة ان يتبنى طرق ملائمة وأنظمة صحة وسلامة للعاملين .
١١. الرضا الوظيفي: رضا العاملين يعني ان يكون العامل بناء ؛ لذا فهو ضروري في المنظمة للنظر فيه ليعطي للعاملين أعمالاً تتلاءم مع إمكانياتهم وتجعلهم متمتعين وراضين عن عملهم .
١٢. اتصال : المنظمة يجب ان تتعامل مع سياسة الباب المفتوح ، وان تكون الاتصالات مفتوحة سواء أكانت صاعدة أم نازلة يجب ان يكون هناك اتصال ملائم في المنظمة ، حيث يحق للعاملين في ابداء الراي في اتخاذ القرارات ويمتلك الحق ان يكون صاحب راي مسموع من قبل مديره .
١٣. مودة العائلة : تؤثر الحياة الشخصية على الحياة العائلية ، عندما يدرك العامل في المنظمة بان هناك دافعاً عائلياً باتجاه الاستغراق بالمنظمة .
١٤. تعاون : ان تعمل كامل المنظمة سوية بمساعدة بعضهم البعض الاخر ، حيث التنسيق في العمل بين العاملين والمشرفين مطلب رئيسي للاستغراق .

ثانياً: أنواع الاستغراق الوظيفي

هناك انواع من الاستغراق في الوظيفة يمكن اجمالها بالاتي:

١. الاستغراق الجسدي Physical Engagement

ذكر (Maslach,2003) من الناحية الجسدية (المادية)، يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط. فعلى سبيل المثال يمكن الاستشهاد بين دور اثنين من الزملاء في احد المخيمات اذ كانت مستشارة المخيم فقط مستلقية على الأرض" بدلا من اداء واجباتها الفعلية بينما كان هناك مهندس معماري مشارك في المخيم نقل نفسه من اطار اختصاصه ومنصبه هذا وبدا بعمل الزراعة لزملائه وان كانت هي مهمة خارج الدور التنظيمي المرسوم لوظيفته.

٢. الاستغراق الشعوري Emotional engagement

يعني الاستغراق الشعوري/ العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفية، مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم " الغياب العاطفي " والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر

السخرة. ومع ذلك فاننا جميعا ندرك بحدسنا بان الانسان لا يمكن ان تاخذ منه الا بقدر ما هو مستعد ان يعطيه، وان الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تاخذ منه الا بقدر ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي الفرد اقصى ما لديه فانه يجب ان يعمل على اساس ما يرغب ويتمتع في العمل (نجم ، ٢٠١١ : ١٦٩).

٣. الاستغراق الإدراكي/ المعرفي

ينغمس الاشخاص من الناحية الإدراكية بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع ان الاشخاص المستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي اعطيت لهم. ومن جهة اخرى يعني مفهوم فك الاستغراق الإدراكي/ المعرفي " عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد ". وقدمت بيانات المقابلة من دراسة امثلة مثيرة للاهتمام لانها كانت متناقضة بين الاستغراق المعرفي وفك الاستغراق. فعلى سبيل المثال، وجد احد الغواصين " متيقظ ذهنيا " في المخيم الصيفي وكان مدركا تمام الإدراك للغواصين تحت مسؤوليته، كما اعتمد المصمم المسؤول في شركة معمارية نهج روتيني ولا يبالي بمراقبة قرارات الآخرين (العبادي ورزاق، ٢٠١٢)، فضلا عن الاهتمام بالقدرات الفعلية المعرفية من اكثر المطالب إلحاحا في هذا العصر، نظرا للمشكلات التي أحدثتها التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في شتى ميادين الحياة.

٤. الاستغراق الذهني

يقصد بالاستغراق الذهني بانه حاله من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد الدلائل والمدلول بتمثل عياني وذهني من اجل الإلهام اذ يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذويان حتى الإغماء والغيبوبة، ولطالما وصل المستخدم إلى الاغماء فهو في حالة من الاستغراق الذهني متديرا ومتأملا. ومثالا على هكذا استغراق يقول الإمام علي عليه السلام في احد ادعيته المشهورة وما ينطوي في كنفها من بديع وبيان وبلاغة " اللهم يا من دلغ لسان الصباح بنطق تلججه، وسرح قطع الليل المظلم بغياهب تلجلجه، وأتقن صنع الفلك الدوار في مقادير تبرجه، وشعشع ضياء الشمس بنور تأججه". يظهر من هذا النص عبقرية الامام علي وتجاوزه لعصره في استحضار الرمز وتحليله والسير بتحليله نحو المرموز كما يظهر النص عمق تبصر الامام بالمكان والعلامة وما تختزنه من دلالة وصولا إلى تصور ذهني للمدلول. اذ رسم الإمام صورة ذهنية رائعة لتسريح الليل بغياهب (العدم الحالك الظلام) تلجلجه، والتلجلج هو التلوج، والصورة الذهنية المنتجة هنا تبدو كأنه بحر هائج معلق في سماء مضطرب.

فضلا عن ما تقدم فهناك أنواع أخرى للاستغراق ترتبط بالعامل ومنها الاتي :

أ. مستغرق **Engaged** : " عمال بناء " يرغبون بمعرفة المطلوب لتوقعاتهم ودورهم الذي يمكن ان يقبله ، وهم فضوليين بطبيعتهم وتحديدا فيما يتعلق بمنظمتهم ومكانهم فيها ، فهم يؤدون اعمالهم بمستوى عالٍ من الثبات، ويستعملون مواهبهم وقوتهم في العمل كل يوم، ويعملون بالعاطفة ويقدمون الابداع ويدفعون منظمتهم إلى الامام.

ب. غير مستغرق **Not Engaged** : العاملون غير مستغرقين يميلون إلى التركيز على المهام بدلا من الاهداف والنتائج التي يتوقعون انجازها ، ويرغبون بتحديد العمل فقط ، ويركزون على انجاز المهام وطبيعة علاقاتهم مع مدراءهم وزملاء العمل هي علاقة منتجة

ج. منعزل بشكل نشيط **Actively Disengaged** : العاملون المنعزلون " بشكل نشيط " يطلق عليهم " سكرة الكهف " هم بثبات ضد كل شيء " هم ليسوا فقط حزينين في العمل بل انهم بذره سلبية في كل

العمل ، هؤلاء المنعزلين يمكن ان يكونوا نشيطين ومن جانب اخر هناك عاملون يتعاونون مع بعضهم لتوليد المنتجات والخدمات ، وهناك مشاكل وتوترات التي تظهر من العاملين المنعزلين التي يمكن ان تلحق الضرر العظيم في اعمال المنظمة .

المطلب الثاني

الأداء العالي

سيقدم هذا المطلب عرضا عن مفهوم الأداء العالي ومكوناته وكما يأتي:

اولا: مفهوم الأداء العالي:

الاداء بصفة عامة يعبر عن النتائج المختلفة المتحققة من عمليات المنظمة وانشطتها: اما الاداء العالي فقد اشير اليه من قبل (Daft, 2004) من منظور الموارد بأنه " قدرة المنظمة على استقطاب الموارد التي تكون نادرة وذات قيمة عالية وخلق التكامل بينها وأدائها بنجاح"، كما ذكر (Doody, 2007: 79) بان للتنفيذ الفاعل للاداء العالي العديد من المنافع للمنظمات، واكثر المنافع تتمثل بالتاكيد على زيادة وتحسين مستوى اداء المنظمة ومخرجاتها. فضلا عن ان هناك منافعاً اخرى تتمثل بالمحافظة على العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وممارسات ادارة الموارد البشرية.

واشار (العنزري والعبادي ، ٢٠١١) إلى قضية جوهرية ظهرت في العقد الماضي من الألفية الثالثة تؤكد على التوظيف والمحافظة على موظفي المنظمة ممن يمتلكون (٢٠%) من الأداء العالي، او من المديرين في المستويات العليا. وان هؤلاء الموظفين ذوي الأداء العالي، قد يمثلون ضعف الاداء الذي يقوم به الافراد العاديين لتحسين الإنتاجية التشغيلية ولزيادة المبيعات والأرباح، وبذلك ان هؤلاء المنفذين الجيدين يستحقون نسب أكبر من التعويضات والاجور.

واستنادا إلى ما ورد تتجسد النقاط الآتية لتعبر عن الأداء بانه:

أ. ان الأداء هو العمل الذي يساعد في الوصول إلى أهداف محددة .

ب. يتصف الأداء بالشرعية الاجتماعية .

ج. يوضح الأداء الاستخدام الكفاء والفعال للموارد.

د. يساعد الاداء في تحقيق قدرة المنظمة على التوازن بين رضا المساهمين والعاملين .

اما من حيث الربط بين الاداء التقليدي والاداء العالي يدخل الزبون بقوة لينتقل بالفهم إلى ما بعد مصلحة المساهمين والعاملين والتوازن بين مصالحهم، فيصبح مفهوم الزبون الداخلي بديلا عن مفهوم العاملين ليعزز الفهم بالزبون الخارجي مصدر القيمة للمنظمة، وإذا ما كان الاداء يعمل للوصول إلى اهداف محددة فان الاداء العالي يستهدف ما بعد الاهداف لخلق الرفاهية للزبون وهنا نخرج من اطار الكفاءة والفاعلية إلى اطار النجاح التنظيمي.

ثانيا: مكونات الأداء العالي

١. التوظيف الفاعل

راى (Casico, 2006: 238) ان التوظيف (Selective Staffing) يتطلب الكثير من الأمور:

أ. امتلاك مجمع كبير للمتقدمين إلى العمل يمكن اختبارهم فيه بسهولة.

ب ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجمع إلى المتقدمين.

ج. انسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة تعامل مع السوق (خدمة عالية للزبائن).
د. ملاحظة الخصائص التي يصعب تغييرها من خلال التدريب. فمثلا، المهارات الفنية سهلة المنال مقارنة مع مواقف العمل الجماعي او تقديم الخدمة. وقد ذكر (الساعدي، ٢٠٠٦) بأن الاستقطاب لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها، ليأتي دور عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية التي تهتم بالموائمة بين الفرد والمنظمة، اذ ان فاعلية التوظيف تكمن في حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية.

٢. التدريب المععمق

التدريب المععمق هو "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (الساعدي، ٢٠٠٦). فضلا عن ان التدريب يعد دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين ، ويعتمد التدريب على توجهات العاملين (Orientations) والتي تمثل تاقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها، والركيزة الثانية هي المعيارية الاجتماعية التنظيمية (التطبيع الاجتماعي التنظيمي) والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم بوصفها جهوداً منظمة لتحسين الاداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين (العالمي، الغالبي، ٢٠٠٨ : ٦٦) ، كما حدد (Cascio, 2006: 292) بان هناك اربع خصائص تميز الشركات ذات ممارسات التدريب الفاعلة جدا وهي كالآتي:

أ. ان الإدارة العليا ملتزمة بالتدريب والتطوير وهو جزء من ثقافتها، وهذا صحيح بصورة خاصة بالنسبة

للشركات العالمية الكبيرة مثل (Disney, Marriott, HP, Edward).

ب. يرتبط التدريب بإستراتيجية واهداف العمل ويرتبط بالنتائج الجوهرية.

ج. البيئات التنظيمية هي غنية من حيث التغذية العكسية، وهي تؤكد على التحسين المستمر والترويج للمخاطرة وعرض فرص التعلم من نجاحات وفشل القرارات.

د. ثمة التزام باستثمار الموارد الضرورية لتوفير الوقت والمال الكافيين للتدريب.

كما حددوا (Morr et al., 2011) بان الهدف الرئيس لاي برنامج تدريبي هو ربطه بأهداف العمل، وثمة عددا من العوامل التي تؤثر في فاعلية برنامج التدريب، فمثلا يقرر نجاح التدريب ليس فقط بجودة التدريب بل باستعداد الفرد للتدريب ودرجة الدعم التنظيمي للتدريب. وخصائص الفرد وبيئة العمل ايضا وهي مؤثرات مهمة قبل التدريب (من خلال التأثير في الدافع للمشاركة) وخلال التدريب (بالتأثير في التعلم) وبعد التدريب (بالتأثير في نقل التعلم والمهارات من حالة التدريب إلى حالة العمل).

٣. مشاركة العاملين

ان اغلب الحكومات الأوروبية لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، ولقد عبرت صحيفة

(Green Paper) بأن الحاجة للمشاركة المباشرة في المنظمات اصبحت تمثل الحكمة الجديدة. كما ذكر (العبادي، ٢٠١١) "ما هي الاتفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يؤديه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها

المنظمة، بما يحقق حالة الانسجام بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة . ويمكن تحديد الفوائد المترتبة على مشاركة العاملين والتي تعكس اثارها على العاملين والمنظمات على حد سواء بالاتي : (الزبيدي ، ٢٠٠٤) (Chen, 2008: 8)

أ. تؤدي المشاركة إلى التوصل إلى أفضل القرارات وادقها لما تتجه من تفاعل بين وجهات النظر المختلفة وبين التجارب والاختصاصات المتباينة للمشاركين، وبذلك تقل نسبة الاخطاء المحتملة وتقل معها نسب التعديل والالغاء للقرارات الصادرة .

ب. تساعد المشاركة على تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين العاملين، وهذا يعكس بالتالي على توفير وقت الإدارة، وتنامي الخبرة في مجال حل المشكلات وتسهيل التعلم التنظيمي.
ب. تحسين الدافعية لدى العاملين من خلال مشاركتهم في وضع الاهداف وصياغة القرارات المشتركة وتوقع المكافآت من نتائج العمل .

د. زيادة مستويات الرضا الوظيفي للعاملين وتخفيض حالات الصراع ومعدلات دوران العمل لديهم.
هـ. تسهم المشاركة في خلق الدوافع لدى المشاركين بانجاح قراراتهم وتحمسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسؤوليتهم التضامنية في اتخاذها. خلاف للقرارات التي تفرض عليهم من الأعلى.

٤. فرص المسارات الوظيفية

يعرف المسار الوظيفي بأنه تتابع في تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد في حياته العملية او هي ادراك الفرد لتتابع الاتجاهات والسلوكيات المتصلة بتجارب العمل وأنشطة عبر أطار حياة الأفراد ، ومن ثم حدد بيكهارد Beckhard المنظور بعيد الامد والذي يمتد إلى ما وراء رضا العاملين وأدائهم الحالي، التركيز على كل من المظاهر الهدفية objective او الخارجية للمسار " الأنشطة " بالإضافة إلى مظاهر موضوعية او داخلية لهذه الأنشطة، وتعد وجهات النظر بالنسبة لدرجة فاعلية المسار ، فلم تعد تعني فقط تحقيق الاهداف او رتب وظيفية مقبولة اجتماعيا ، ولكن ايضا بادراك أهداف مهمه للفرد شخصيا (الهيبي ، ٢٠٠٤ : ١١) ، كما ذكر (Palade, 2010) بان فرص المسار الوظيفي تمنح حالة للضمان والأمان للعاملين نحو وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة ويتأثر المسار الوظيفي للأفراد من خلال مجموعة من العوامل الذاتية (The Subjective Factors)، اذ منها ما يعتمد على الأفراد ومنها يعتمد على المنظمة او البيئة الاجتماعية والاقتصادية. وهناك مجموعة اخرى من العوامل تسمى العوامل الموضوعية المرتبطة بسياق العمل للأفراد والتي تمكن المدراء من فهم البيئة المحيطة. كما اشار (العنزي وصالح ، ٢٠٠٩) ان هذا البعد يمثل مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد او الحصول على القيمة الحقيقية من خلال التميز فيها. ويمكن ابراز اهم المجالات الاساسية التي تظهر فرص المسار الوظيفي في المنظمة بالاتي:

- أ. حق التنظيم: اذ يحق للعاملين ان ينتظموا ضمن التنظيمات المهنية، فهو يعد حق أساسي لكل عامل في المنظمة، تكون وظيفته الأساسية تمثيلهم امام المدراء وحماية حقوقهم.
- ب. حق تقديم الشكوى: يحق لكل عامل تقديم الشكوى ضد مديرهم وذلك في حالة التضرر، ويمنع المدراء على اثر ذلك من المس بحقوق العاملين او المس بتعويضات الفصل.
- ج. حق الاضطراب: وهو من احد الحقوق الأساس للعاملين، فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولاتهم تحسين ظروف عملهم.

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات ومناقشتها
سيقدم هذا المبحث اختباراً لمقاييس البحث وفرضياته وكما يأتي:
أولاً : اختبار الصدق والثبات

جرى استعمال معامل (الف- كرونباخ) (Cronbach's α) لقياس الموثوقية التي تعني انه يجب على المقياس ان يعكس بصورة ثابتة البنية التي يقيسها، اي انه في حالة ثبات جميع الظروف فان الشخص يجب ان يعطي نفس الاجابة، و الجدول (٤) يبين معامل(الف- كرونباخ) (Cronbach's α) للمقياس بشكل عام.

جدول (٤) : مقياس الثبات والصدق للمقياس بشكل عام

55	حجم العينة
48	عدد الفقرات
0.929	معامل (Cronbach's α)
0.963	معامل الصدق الإحصائي

المصدر : مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الصدق و الثبات (الموثوقية) تساوي (0.929)، و هذه القيمة مقبولة في الدراسات التي تستخدم استمارة الاستبيان. اما على مستوى الأبعاد الفرعية لاستبانة البحث فإن الجدول (5) يبين معاملات (الف- كرونباخ) وكما يأتي:

جدول (٥) مقياس (الف- كرونباخ) (Cronbach's α) لأبعاد والمتغيرات

الابعاد/ المتغيرات	عدد الفقرات	معامل (cronbach's α)
الاستغراق الجسدي	١١	٠,٧٣١
الاستغراق العاطفي	٧	٠,٧٥٤
الاستغراق الادراكي	٥	٠,٨٦٢
الاستغراق المعرفي / الذهني	٦	٠,٨٠٩
الاستغراق التنظيمي	٤	٠,٧٣٤
الاستغراق التنظيمي	٣٣	٠,٨٩٣
التوظيف الفاعل	٣	٠,٨٦٩

٠,٨٧٨	٤	التدريب المعمق
٠,٨٥٢	٣	مشاركة العاملين
٠,٩٢٩	٥	فرص المسار الوظيفي
٠,٩٥٦	١٥	الاداء العالي

المصدر : مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه بأن مقياس الموثوقية لكل متغيرات الاستمارة يقع من ضمن النسب المقبولة والبالغة (60%) وهذا مؤشر على ثبات الأبعاد الفرعية.

ثانياً:- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع بيانات المتغيرات موضوع البحث، فإذا كان التوزيع طبيعياً، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، أما إذا كان التوزيع غير طبيعياً (توزيع بواسون أو ذي الحدين)، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي). يستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) لأغراض التحقق من نوع التوزيع، إذ ان التوزيع الطبيعي يتصف بالمعنوية (٠,٠٥ فأقل)، وإلا فإن التوزيع غير طبيعياً.

جدول (٦) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الاستغراق الجسدي	.137	55	.012	.960	55	.065
الاستغراق العاطفي	.118	55	.053	.948	55	.018
الاستغراق الادراكي	.192	55	.000	.839	55	.000
الاستغراق المعرفي/ الذهني	.223	55	.000	.877	55	.000
الاستغراق التنظيمي	.131	55	.019	.926	55	.002
التوظيف الفاعل	.134	55	.015	.936	55	.006
التدريب المعقد	.159	55	.001	.934	55	.005
مشاركة العاملين	.099	55	.200*	.959	55	.059
فرص المسار الوظيفي	.115	55	.065	.943	55	.012
*. This is a lower bound of the true significance.				المصدر : مخرجات برنامج spss		

اتضح من الجدول (٦) المتضمن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، بأن جميع المتغيرات الرئيسة موضوع البحث قد تراوحت الدلالة المعنوية لها وللاختبارين بين (٠,٠٦٥-٠,٠٠٠)، وبصيغة تدل على تمتعها جميعاً بالدلالة المعنوية المقبولة احصائياً، وبالتالي توزيعها توزيعاً طبيعياً، باستثناء المتغيرين (الاستغراق الجسدي) و (مشاركة العاملين) فهو يخضع للحد الأدنى من مستوى الدلالة المعنوية المقبولة، وعليه تعد متغيرات نموذج التحليل خاضعة لحالة التوزيع الطبيعي.

ثالثاً:- اختبار المعنوية

إن الغاية من هذا الاختبار هو التحقق من معنوية جميع متغيرات نموذج البحث، عن طريق مقارنة الدلالة المعنوية الجدولية مع الدلالة المعنوية المعيارية (٠,٠٥) فأقل، وقبول أي متغير دلالاته المعنوية (٠,٠٥) فأقل، وكما في الجدول أدناه.

الجدول (٧) اختبار المعنوية

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	Test Value = 3			
			T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الاستغراق الجسدي	الترتيب النفسي	A1	43.48	55	.000	4.26
	صعوبة الوظيفة	A2	22.24	55	.000	3.31
	متعة الوظيفة	A3	23.52	55	.000	3.36
	الرضا عن العمل	A4	29.20	55	.000	3.93
	اعطاء الحرية	A5	21.03	55	.000	3.20
	ضبط النفس	A6	39.51	55	.000	4.26
	الاستعداد النفسي	A7	32.64	55	.000	4.27
	المباشرة بمهام العمل	A8	47.85	55	.000	4.44
	الانصراف من العمل	A9	27.98	55	.000	3.80
	الدوام في العطل	A10	14.17	55	.000	2.33
	انجاز المهام في البيت	A11	17.45	55	.000	3.04
الاستغراق العاطفي	الموازنة بين العمل والحياة الخاصة	A12	24.19	55	.000	3.76
	علاقات العمل	A13	42.13	55	.000	4.49
	تلبية متطلبات الوظيفة	A14	32.71	55	.000	4.22
	الشعور بالإحباط	A15	21.13	55	.000	3.55
	عدم الزواج	A16	20.66	55	.000	3.36
	كفاية الدخل	A17	22.27	55	.000	3.51
	الإحساس بالوفاء في العمل	A18	31.16	55	.000	4.13
	إدراك الآخرين للعمل	A19	33.97	55	.000	4.04

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	Test Value = 3			
			T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الاستغراق الإدراكي	العمل المتوقع	A20	34.13	55	.000	3.84
	الخبرة	A21	33.40	55	.000	4.02
	المهارات الجديدة	A22	33.76	55	.000	4.06
	معاملة الوظيفة	A23	35.35	55	.000	4.15
	امتلاك الطاقة والمرونة	A24	37.93	55	.000	4.09
الاستغراق المعرفي / الذهني	التعلم الذاتي	A25	35.51	55	.000	4.31
	اكتساب المهارات والمعارف	A26	36.72	55	.000	3.89
	الأفكار الجديدة	A27	36.25	55	.000	3.91
	المجهود الفكري	A28	43.81	55	.000	4.02
	تقنيات العمل الجديدة	A29	38.98	55	.000	4.18
الاستغراق التنظيمي	تحقيق الذات	A30	39.42	55	.000	4.07
	انجاز الأعمال الغريبة	A31	29.18	55	.000	3.60
	المشاركة الفاعلة	A32	36.88	55	.000	4.09
	الرقابة الذاتية	A33	34.90	55	.000	4.22
التوظيف الفاعل	قنوات الاستقطاب	A34	23.17	55	.000	3.13
	المعايير العالية الموثوقة	A35	21.00	55	.000	3.31
	اختيار المرشحين	A36	23.83	55	.000	3.49
التدريب المعمق	الدورات التدريبية	A37	21.34	55	.000	3.20
	تطوير المهارات	A38	19.25	55	.000	3.02

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	Test Value = 3			
			T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
	تعزيز قدرات العاملين	A39	16.13	55	.000	2.73
	برنامج التناوب الوظيفي	A40	19.52	55	.000	3.02
مشاركة العاملين	طموحات المسار الوظيفي	A41	21.59	55	.000	3.31
	الخطط المتخصصة	A42	19.51	55	.000	3.04
	ترقية العاملين	A43	18.47	55	.000	3.18
فرص المسار الوظيفي	المكافآت والتعويضات	A44	17.30	55	.000	3.07
	تعزيز المقدرات	A45	19.32	55	.000	3.33
	الجهد الكبير والأفكار العلمية	A46	18.92	55	.000	3.27
	مستوى الأجور	A47	22.58	55	.000	3.51
	الأداء الجماعي	A48	19.77	55	.000	3.33
الاستغراق الجسدي		X1	51.19	55	.000	3.65
الاستغراق العاطفي		X2	44.80	55	.000	3.88
الاستغراق الإدراكي		X3	43.37	55	.000	4.03
الاستغراق المعرفي/ الذهني		X4	50.32	55	.000	4.06
الاستغراق التنظيمي		X5	46.62	55	.000	4.00
التوظيف الفاعل		Y1	25.34	55	.000	3.31
التدريب المعقد		Y2	22.16	55	.000	2.99
مشاركة العاملين		Y3	22.52	55	.000	3.18
فرص المسار الوظيفي		Y4	22.07	55	.000	3.30
الاستغراق الوظيفي		X	61.18	55	.000	3.92
الأداء العالي		Y	25.66	55	.000	3.19

المصدر : مخرجات برنامج spss بعد إعادة التنظيم

اتضح من الجدول (٧) المتضمن نتائج اختبار الدلالة المعنوية لمتغيرات النموذج جميعاً، ان مستوى الدلالة المعنوية الجدولية للمتغيرات جميعاً (الرئيسية والفرعية) قد بلغت (٠,٠٠) أي ($0.05 < 0.00$)، أي تمتع متغيرات البحث (الرئيسية والفرعية) بمستوى الدلالة المعنوية المقبول احصائياً، وبالتالي قبول جميع متغيرات النموذج (الرئيسية والفرعية) لتمتعها جميعاً بمستوى الدلالة المعنوية المقبول احصائياً.

رابعاً: - الإحصاء الوصفي (اختبار أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة)

الجدول (٨) نتائج الإحصاء الوصفي (أهمية المتغيرات)

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستغراق الجسدي	الترتيب النفسي	A1	55	4.25	0.73	0.10
	صعوبة الوظيفة	A2	55	3.31	1.10	0.15
	متعة الوظيفة	A3	55	3.36	1.06	0.14
	الرضا عن العمل	A4	55	3.93	1.00	0.13
	إعطاء الحرية	A5	55	3.2	1.13	0.15
	ضبط النفس	A6	55	4.25	0.80	0.11
	الاستعداد النفسي	A7	55	4.27	0.97	0.13
	المباشرة بمهام العمل	A8	55	4.44	0.69	0.09
	الانصراف من العمل	A9	55	3.8	1.01	0.14
	الدوام في العطل	A10	55	2.33	1.22	0.16
	انجاز المهام في البيت	A11	55	3.04	1.29	0.17
الاستغراق العاطفي	الموازنة بين العمل والحياة الخاصة	A12	55	3.76	1.15	0.16
	علاقات العمل	A13	55	4.49	0.79	0.11

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	تلبية متطلبات الوظيفة	A14	55	4.22	0.96	0.13
	الشعور بالإحباط	A15	55	3.55	1.25	0.17
	عدم الزواج	A16	55	3.36	1.21	0.16
	كفاية الدخل	A17	55	3.51	1.17	0.16
	الإحساس بالوفاء في العمل	A18	55	4.13	0.98	0.13
	إدراك الآخرين للعمل	A19	55	4.04	0.88	0.12
الاستغراق الإدراكي	العمل المتوقع	A20	55	3.84	0.83	0.11
	الخبرة	A21	55	4.02	0.89	0.12
	المهارات الجديدة	A22	55	4.05	0.89	0.12
	معاملة الوظيفة	A23	55	4.15	0.87	0.12
	امتلاك الطاقة والمرونة	A24	55	4.09	0.80	0.11
الاستغراق المعرفي/ الذهني	التعلم الذاتي	A25	55	4.31	0.90	0.12
	اكتساب المهارات والمعارف	A26	55	3.89	0.79	0.11
	الأفكار الجديدة	A27	55	3.91	0.80	0.11
	المجهود الفكري	A28	55	4.02	0.68	0.09
	تقنيات العمل الجديدة	A29	55	4.18	0.80	0.11
	تحقيق الذات	A30	55	4.07	0.77	0.10

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستغراق التنظيمي	انجاز الاعمال الغربية	A31	55	3.6	0.92	0.12
	المشاركة الفاعلة	A32	55	4.09	0.82	0.11
	الرقابة الذاتية	A33	55	4.22	0.90	0.12
التوظيف الفاعل	قنوات الاستقطاب	A34	55	3.13	1.00	0.14
	المعايير العالية الموثوقة	A35	55	3.31	1.17	0.16
	اختيار المرشحين	A36	55	3.49	1.09	0.15
التدريب المعقد	الدورات التدريبية	A37	55	3.2	1.11	0.15
	تطوير المهارات	A38	55	3.02	1.16	0.16
	تعزيز قدرات العاملين	A39	55	2.73	1.25	0.17
	برنامج التناوب الوظيفي	A40	55	3.02	1.15	0.16
مشاركة العاملين	طموحات المسار الوظيفي	A41	55	3.31	1.14	0.15
	الخطط المتخصصة	A42	55	3.04	1.15	0.16
	ترقية العاملين	A43	55	3.18	1.28	0.17
فرص المسار الوظيفي	المكافآت والتعويضات	A44	55	3.07	1.32	0.18
	تعزيز المقدرات	A45	55	3.33	1.28	0.17
	الجهد الكبير والأفكار العلمية	A46	55	3.27	1.28	0.17
	مستوى الأجور	A47	55	3.51	1.15	0.16

أسماء المتغيرات	أبعاد المتغيرات	رموز المتغيرات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	الأداء الجماعي	A48	55	3.33	1.25	0.17
	الاستغراق الجسدي	X1	55	3.65	0.53	0.07
	الاستغراق العاطفي	X2	55	3.88	0.64	0.09
	الاستغراق الإدراكي	X3	55	4.03	0.69	0.09
	الاستغراق المعرفي/ الذهني	X4	55	4.06	0.60	0.08
	الاستغراق التنظيمي	X5	55	4.00	0.64	0.09
	التوظيف الفاعل	Y1	55	3.31	0.97	0.13
	التدريب العميق	Y2	55	2.99	1.00	0.13
	مشاركة العاملين	Y3	55	3.18	1.05	0.14
	فرص المسار الوظيفي	Y4	55	3.30	1.11	0.15
	الاستغراق الوظيفي	X	55	3.92	0.48	0.06
	الأداء العالي	Y	55	3.19	0.92	0.12

المصدر: مخرجات برنامج spss

اتضح من الجدول (٨) التضمن نتائج الإحصاء الوصفي ما يأتي:

١- تراوحت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري للمتغيرات الفرعية للمقياس كما يلي:-

الوسط الحسابي من (٢,٣٣ - ٤,٤٩).

الانحراف المعياري من (١,٣٢ - ٠,٦٨).

الخطأ المعياري من (٠,١٨ - ٠,٠٩).

تشير النتائج إلى اهتمام نسبي من قبل أفراد العينة بالمتغيرات الفرعية لنموذج الاختبار، كما ان صغر الانحرافات المعيارية يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وأشارت قيم الخطأ المعياري الصغيرة إلى دقة إجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية موضوع البحث.

١. تراوحت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري للمتغيرات الرئيسية للمقياس كما يلي:-

الوسط الحسابي من (٢,٩٩ - ٤,٠٦).

الانحراف المعياري من (٠,٤٨ - ١,١١).

الخطأ المعياري من (٠,١٥ - ٠,٠٦).

تشير النتائج إلى اهتمام بين القوي والقوي نسبياً من قبل أفراد العينة بالمتغيرات الرئيسية لنموذج الاختبار، كما ان صغر الانحرافات المعيارية يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي، وأشارت قيم الخطأ المعياري الصغيرة إلى دقة اجابات أفراد العينة عن المتغيرات الرئيسية موضوع البحث. يستخلص من العرض أعلاه ما يلي:-

- مساندة نتائج الانحرافات المعيارية الصغيرة ونتائج الخطأ المعياري الصغيرة إلى دقة قياس الوسط الحسابي لمستوى المتغيرات موضوع البحث.
- اهتمام أفراد العينة القوي نسبياً بالمتغيرات الفرعية والرئيسية للدراسة، أي إن جميع المتغيرات (الفرعية والرئيسية) تصف وتقيس العوامل التي اعتمدها البحث (الاستغراق الوظيفي ومكوناته، الأداء العالي ومكوناتها).

خامساً: - علاقات الارتباط لمتغيرات النموذج وأبعاده

إن الغاية هي معرفة مدى انعكاس البعد والمتغيرات الرئيسية المستقلة على البعد والمتغيرات الرئيسية المعتمدة، وبالتالي التعرف على العلاقة بين المجموعتين.

الجدول (٩) علاقات ارتباط متغيرات النموذج

البعد المعتمد	التوظيف الفاعل (Y1)	التدريب العميق (Y2)	مشاركة العاملين (Y3)	فرص المسار الوظيفي (Y4)	الاداء العالي (Y)
الاستغراق الجسدي (X1)	٠,٤٢٦**	٠,٣٢٥*	٠,٤٤٠**	٠,٣٨٠**	٠,٤٣٨**
الاستغراق العاطفي (X2)	٠,٣٥٧**	٠,٢٢٤	٠,٤١١**	٠,٤٩٨**	٠,٤٢١**
الاستغراق الإدراكي (X3)	-٠,٠١٧	-٠,٠٢١	٠,٠٤١	٠,٠٩٥	٠,٠٣٠
الاستغراق المعرفي/ الذهني (X4)	٠,٠٩٠	٠,٠١٨	٠,٠٩٣	٠,٠٩٤	٠,٠٨٣
الاستغراق التنظيمي (X5)	-٠,٠٧٥	٠,٠٦٥	٠,٠٩٦	٠,١١٦	٠,٠٦٠
الاستغراق الوظيفي (X)	٠,٦٢١**	٠,٦٩٣**	٠,٧٢٦**	٠,٣٥٧**	٠,٨٤٥**
المصدر: مخرجات الحاسوب spss بعد إعادة التنظيم.					٠,٠١ دلالة معنوية **

اتضح من الجدول (٩) المتضمن علاقات ارتباط متغيرات النموذج ما يأتي:-

١. حقق المتغير الرئيسي المستقل (الاستغراق الجسدي) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (٠,٠١) مع المتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي)، وبلغت قيمة العلاقات مع كل متغير (٠,٤٢٦، ٠,٣٢٥، ٠,٤٤٠، ٠,٣٨٠، ٠,٤٣٨) على التوالي.
٢. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغراق الجسدي) والمتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي) إلى معنوية وإيجابية العلاقات وتتمتع جميعاً بمستوى ارتباط قوي نسبياً، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق الجسدي في الاداء العالي).
٣. حقق المتغير المستقل (الاستغراق العاطفي) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (٠,٠١) مع المتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي)، وبلغت قيمة العلاقات الارتباط (٠,٣٥٧، ٠,٤١١، ٠,٢٢٤، ٠,٤٩٨، ٠,٤٢١) على التوالي.
٤. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغراق العاطفي) والمتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي) إلى عدم معنوية وعدم ايجابية العلاقات ولا تتمتع جميعاً بمستوى ارتباط قوي ، مما يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق العاطفي في الاداء العالي).
٥. حقق المتغير المستقل (الاستغراق الادراكي) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (٠,٠١) مع المتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي)، وبلغت قيمة علاقات الارتباط (٠,٠١٧، -٠,٠٢١، -٠,٠٤١، ٠,٠٩٥، ٠,٠٣٠) على التوالي.
٦. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغراق الادراكي) والمتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي) إلى عدم معنوية وعدم ايجابية العلاقات ولا تتمتع جميعاً بمستوى ارتباط قوي ، مما يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق الادراكي في الاداء العالي).
٧. حقق المتغير المستقل (الاستغراق المعرفي/ الذهني) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (٠,٠١) مع المتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي)، وبلغت قيمة علاقات الارتباط (٠,٠٩٠، ٠,٠٩٣، ٠,٠١٨، ٠,٠٩٤، ٠,٠٨٣) على التوالي.
٨. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغراق المعرفي/ الذهني) والمتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب المعمق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والاداء العالي) إلى عدم معنوية وعدم ايجابية العلاقات ولا تتمتع جميعاً بمستوى ارتباط ، مما يؤكد عدم

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق المعرفي/ الذهني في الأداء العالي).
٩. حقق المتغير المستقل (الاستغراق التنظيمي) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (٠,٠١) مع المتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب العميق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والأداء العالي)، وبلغت قيمة علاقات الارتباط (٠,٠٦٥، ٠,٠٩٦، ٠,١١٦، ٠,٠٦٠) على التوالي.
١٠. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين البعد المستقل (الاستغراق التنظيمي) والمتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب العميق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والأداء العالي) إلى عدم معنوية وعدم ايجابية العلاقات ولا تتمتع جميعاً بمستوى ارتباط ، مما يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق التنظيمي في الأداء العالي).
١١. حقق البعد المستقل (الاستغراق الوظيفي) علاقات ارتباط بمستوى دلالة معنوية (٠,٠١) مع المتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب العميق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والأداء العالي)، وبلغت قيمة علاقات الارتباط (٠,٦٢١، ٠,٦٩٣، ٠,٧٢٦، ٠,٣٥٧، ٠,٨٤٥) على التوالي.
١٢. تشير نتائج العلاقات إلى ان العلاقة بين البعد المستقل (الاستغراق الوظيفي) والمتغيرات المعتمدة (التوظيف الفاعل والتدريب العميق ومشاركة العاملين وفرص المسار الوظيفي والأداء العالي) إلى معنوية وإيجابية العلاقات وتتمتع جميعاً بمستوى ارتباط قوي ، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق الوظيفي في الأداء العالي).
- يستخلص من التحليل سابق الذكر ما يأتي:-
- أ. ليست جميع علاقات النموذج تتصف بدلالة معنوية مقبولة احصائياً (٠,٠١)، وإنما البعض منها لا يتصف بدلالة معنوية مقبولة احصائياً.
- ب. عدم قبول جميع نتائج علاقات الارتباط؛ لأنها ليست جميعاً تتصف بالدلالة المعنوية الاحصائية المقبولة.
- ج. ظهور استجابة تتراوح بين (قوية نسبياً إلى قوية) للمتغيرات المعتمدة بالعلاقة مع بعض المتغيرات المستقلة.
- د. حقق البعد المعتمد (الأداء العالي) أكبر علاقة ارتباط مع المتغيرات المستقلة مقارنة بالمتغيرات المعتمدة الأخرى.
- هـ. تشير النتائج إلى إن البعض من المتغيرات المستقلة تحدد الاتجاه العام للاستغراق الوظيفي والتمثلة بالمتغيرات (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي).

الجدول (١٠) فرضيات العلاقات الارتباطية (القبول وعدم القبول)

ت	الفرضية	قبول	عدم قبول
١	يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق الجسدي في الأداء العالي.	✓	-
٢	يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق العاطفي في الأداء العالي.	✓	-
٣	يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق الإدراكي في الأداء العالي.	-	✓
٤	يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق المعرفي/ الذهني في الأداء العالي.	-	✓
٥	يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق التنظيمي في الأداء العالي.	-	✓
٦	يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية للاستغراق الوظيفي في الأداء العالي.	✓	-

سادساً:- اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (STEPWISE)، للتحقق بدقة من مدى صحة فرضيات البحث.

- الفرضية الفرعية الأولى للانحدار: يتوقع ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الإدراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل).

الجدول (١١) خلاصة انحدار المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل) على الأبعاد المستقلة

الملاحظات	Sig مستوى الدلالة المعنوية	F	R ²	R	النتائج الأبعاد المستقلة
مستوى الدلالة المعنوية المعياري للقبول (٠,٠٥) فأقل.	٠,٠٠١	١١,٧٢٧	٠,١٨١	٠,٤٢٦	الاستغراق الجسدي الاستغراق العاطفي الاستغراق الادراكي الاستغراق معرفي/ الذهني الاستغراق التنظيمي
F المحسوبة اكبر من F الجدولة بدرجة حرية ٧,٧١ والبالغة (٤,١)			المصدر: مخرجات الحاسوب spss		

اتضح من الجدول (١١) المتضمن نتائج انحدار المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل) على الأبعاد المستقلة كل من (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) ما يأتي:-

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط للأبعاد المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل) (٠,٤٢٦)، مشيرة إلى علاقة ايجابية ومعنوية وقوية بين المجموعتين، وتدل على إن الأبعاد المستقلة سابقة الذكر تحدد اتجاه الايجابي للمتغير المعتمد (التوظيف الفاعل).

ب. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (١٨,١ %)، وهذا يعني إن الأبعاد المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته (١٨,١ %) من التغيير في المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل)، أي إن الأبعاد المستقلة هي السبب في التغيير الإيجابي في المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل)، اما النسبة المتممة فترجع إلى متغيرات اخرى.

ج. بلغت قيمة الدلالة المعنوية لنموذج الاختبار (٠,٠٠١)، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعيارية للقبول (٠,٠٥)، مشيرة إلى معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (التوظيف الفاعل).

٢. الفرضية الفرعية الثانية للانحدار: يتوقع ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (التدريب المعقد).

الجدول (١٢) انحدار المتغير المعتمد (التدريب المعمق) على الأبعاد المستقلة

الملاحظات	Sig مستوى الدلالة المعنوية	F	R ²	R	النتائج الابعاد المستقلة
مستوى الدلالة المعنوية المعياري للقبول (٠,٠٥) فأقل.	٠,٠١٥	٦,٢٦٧	٠,١٠٦	٠,٣٢٥	الاستغراق الجسدي الاستغراق العاطفي الاستغراق الادراكي الاستغراق معرفي/ الذهني الاستغراق التنظيمي
F المحسوبة أصغر من F المجدولة بدرجة حرية (٤,١) والبالغة ٧,٧١			المصدر: مخرجات الحاسوب spss		

اتضح من الجدول (١٢) المتضمن نتائج انحدار المتغير المعتمد (التدريب المعمق) على الأبعاد المستقلة كل من (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) ما يأتي:-

- بلغت قيمة معامل الارتباط للأبعاد المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد (التدريب المعمق) (٠,٣٢٥)، مشيرةً إلى علاقة ايجابية ومعنوية وقوية بين المجموعتين، وتدل على إن الأبعاد المستقلة سابقة الذكر تحدد اتجاه الايجابي للمتغير المعتمد (التدريب المعمق).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (١٠,٦ %)، وهذا يعني إن الأبعاد المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته (١٠,٦ %) من التغيير في المتغير المعتمد (التدريب المعمق)، أي إن الأبعاد المستقلة هي السبب في التغيير الإيجابي في المتغير المعتمد (التدريب المعمق)، اما النسبة المتممة فترجع إلى متغيرات اخرى.
- بلغت قيمة الدلالة المعنوية لنموذج الاختبار (٠,٠١٥)، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعيارية للقبول (٠,٠٥)، مشيرةً إلى معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة) (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (التدريب المعمق).
- الفرضية الفرعية الثالثة للانحدار: يتوقع ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (مشاركة العاملين).

الجدول (١٣) تحليل انحدار المتغير المعتمد (مشاركة العاملين) على الأبعاد المستقلة

الملاحظات	Sig مستوى الدلالة المعنوية	F	R ²	R	النتائج الأبعاد المستقلة
مستوى الدلالة المعنوية المعياري للقبول (٠,٠٥) فأقل.	٠,٠٠١	١٢,٧٠١	٠,١٩٣	٠,٤٤٠	الاستغراق الجسدي الاستغراق العاطفي الاستغراق الادراكي الاستغراق معرفي/ الذهني الاستغراق التنظيمي
F المحسوبة اكبر من F الجدولة بدرجة حرية (٤,١) والبالغة ٧,٧١			المصدر: مخرجات الحاسوب spss بعد إعادة التنظيم.		

اتضح من الجدول (١٣) المتضمن نتائج انحدار المتغير المعتمد (مشاركة العاملين) على الأبعاد المستقلة كل من (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) ما يأتي:-

- بلغت قيمة معامل الارتباط للأبعاد المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد (مشاركة العاملين) (٠,٤٤٠)، مشيرةً إلى علاقة ايجابية ومعنوية وقوية بين المجموعتين، وتدلل على إن الأبعاد المستقلة سابقة الذكر تحدد اتجاه الايجابي للمتغير المعتمد (مشاركة العاملين).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (١٩,٣ %)، وهذا يعني إن الأبعاد المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته (١٩,٣ %) من التغيير في المتغير المعتمد (مشاركة العاملين)، أي إن الأبعاد المستقلة هي السبب في التغيير الإيجابي في المتغير المعتمد (مشاركة العاملين)، اما النسبة المتممة فترجع إلى متغيرات أخرى.
- بلغت قيمة الدلالة المعنوية لنموذج الاختبار (٠,٠٠١)، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعيارية للقبول (٠,٠٥)، مشيرةً إلى معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة) (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (مشاركة العاملين).
- الفرضية الفرعية الرابعة للانحدار: يتوقع ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي).

الجدول (١٤) تحليل انحدار المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي) على الأبعاد المستقلة

الملاحظات	Sig مستوى الدلالة المعنوية	F	R ²	R	النتائج الأبعاد المستقلة
مستوى الدلالة المعنوية المعياري للقبول (٠,٠٥) فأقل.	٠,٠٠٠	١٧,٤٥٧	٠,٢٤٨	٠,٤٩٨	الاستغراق الجسدي الاستغراق العاطفي الاستغراق الادراكي الاستغراق معرفي/ الذهني الاستغراق التنظيمي
F المحسوبة أكبر من F الجدولة بدرجة حرية (٤,١) والبالغة ٧,٧١			المصدر: مخرجات الحاسوب spss بعد إعادة التنظيم.		

اتضح من الجدول (١٤) المتضمن نتائج انحدار المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي) على الأبعاد المستقلة كل من (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/الذهني والاستغراق التنظيمي) ما يأتي:-

- بلغت قيمة معامل الارتباط للأبعاد المستقلة مجتمعة في المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي) (٠,٤٩٨)، مشيرةً إلى علاقة ايجابية ومعنوية وقوية بين المجموعتين، وتدلل على إن الأبعاد المستقلة سابقة الذكر تحدد اتجاه الايجابي للمتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (٢٤,٨%)، وهذا يعني إن الأبعاد المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته (٢٤,٨%) من التغيير في المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي)، أي إن الأبعاد المستقلة هي السبب في التغيير الإيجابي في المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي)
- بلغت قيمة الدلالة المعنوية لنموذج الاختبار (٠,٠٠٠)، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعيارية للقبول (٠,٠٥)، مشيرةً إلى معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة) (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/الذهني والاستغراق التنظيمي) في المتغير المعتمد (فرص المسار الوظيفي).
- الفرضية الرئيسية لانحدار: يتوقع ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/الذهني والاستغراق التنظيمي) في البعد المعتمد (الاداء العالي).

الجدول (١٥) تحليل انحدار البعد المعتمد (الاداء العالي) على الأبعاد المستقلة

الملاحظات	Sig مستوى الدلالة المعنوية	F	R ²	R	النتائج الأبعاد المستقلة
مستوى الدلالة المعنوية المعياري للقبول (٠,٠٥) فأقل.	٠,٠٠١	١٢,٦٠٠	٠,١٩٢	٠,٤٣٨	الاستغراق الجسدي الاستغراق العاطفي الاستغراق الادراكي الاستغراق معرفي/ الذهني الاستغراق التنظيمي
F المحسوبة أكبر من F الجدولة بدرجة حرية (٤,١) والبالغة ٧,٧١			المصدر: مخرجات الحاسوب spss بعد إعادة التنظيم.		

اتضح من الجدول (١٥) المتضمن نتائج انحدار البعد المعتمد (الاداء العالي) على الأبعاد المستقلة كل من (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) ما يأتي:-

- بلغت قيمة معامل الارتباط للأبعاد المستقلة مجتمعة في البعد المعتمد (الاداء العالي) (٠,٤٣٨)، مشيرةً إلى علاقة ايجابية ومعنوية وقوية بين المجموعتين، وتدل على إن الأبعاد المستقلة سابقة الذكر تحدد اتجاه الايجابي للبعد المعتمد (الاداء العالي).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (١٩,٢ %)، وهذا يعني إن الأبعاد المستقلة مجتمعة تفسر ما قيمته (١٩,٢ %) من التغيير في البعد المعتمد (الأداء العالي)، أي إن الأبعاد المستقلة هي السبب في التغيير الإيجابي في البعد المعتمد (الأداء العالي)
- بلغت قيمة الدلالة المعنوية لنموذج الاختبار (٠,٠٠١)، وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعيارية للقبول (٠,٠٥)، مشيرةً إلى معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (ظهور تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للأبعاد المستقلة) (الاستغراق الجسدي والاستغراق العاطفي والاستغراق الادراكي والاستغراق معرفي/ الذهني والاستغراق التنظيمي) في البعد المعتمد (الأداء العالي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- أظهر التحليل الإحصائي ادراكا عاليا من قبل أفراد العينة لمتغيرات البحث الفرعية والرئيسية، أي إن جميع المتغيرات (الفرعية والرئيسية) تصف وتقيس العوامل التي اعتمدها البحث (الاستغراق الوظيفي ومكوناته، الأداء العالي ومكوناتها).

٢. ان العلاقة بين ابعاد ومتغيرات البحث كانت علاقة حقيقية وليست بمحض الصدفة اذ انها كانت ذات معنوية عالية. وقد تقدم الاداء العلي على الاستغراق الوظيفي في شدة ادراك العينة لمضامينه.
٣. تقدم بعد فرص المسار الوظيفي على جميع ابعاد الاداء العالي وتراجع بعد مشاركة العاملين ليأتي في الترتيب الاخير من بين مكونات المتغير المعتمد.
٤. تقدم الاستغراق الادراكي على جميع الابعاد الفرعية للمتغير المستقل فيما جاء الادراك الجسدي بالترتيب الاخير من بين المتغيرات.
٥. تراجع استعداد العاملين للدوام اثناء العطل بشكل لافت يليه عامل اعطاء الحرية ومن ثم تحديات الوظيفة استعدادهم لانجاز المهام المتأخرة في البيت. وهي تشكل السبب المباشر في ضعف الاستغراق الجسدي.
٦. تراجع عامل امتلاك الكلية لفتوات الاستقطاب التي يجري تقويم فاعليتها لاعتماد الانسب منها في جذب المرشحين للعمل.
٧. في اطار بعد التدريب المعمق تراجعت العوامل الدورات التدريبية وتطوير المهارات وتعزيز قدرات العاملية متسببة في ضعف بعد التدريب النعمق.
٨. في اطار بعد مشاركة العاملين تراجعت العوامل الخطط المتخصصة وترقية العاملين.
٩. اما في مجال فرص المسار الوظيفي فقد تراجعت المكافآت والتعويضات ودعم الجهود الكبيرة والافكار العلمية.
١٠. ان الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق فالتوظيف الفاعل واخيرا مع فرص المسار الوظيفي.

ثانيا : التوصيات

١. التوجه نحو تعزيز ثقافة التشارك وارساء مفاهيمها بوصفها جزء من فلسفة الادارة سواء اكان ذلك في صناعة القرارات او في الارياح او تحمل المسؤولية .
٢. العمل على تنشيط مكونات الاستغراق الجسدي سواء باغناء الوظائف وجعلها ذات تحد عال او من حيث تشجيع العاملين على الاستعداد للنشط لممارسة الأعمال وتعزيز الرضا الوظيفي او الدوام المبكر.
٣. تمييز اللذين يستمرون بالعمل خارج الأوقات المحددة واعتماد الدوام في العطل او انجاز المهام في البيت بوصفها تعبيرا عن شعور الموظف بالمواطنة التنظيمية.
٤. ان تعمل الكلية على فتح قنوات مميزة لاستقطاب العاملين الجدد.
٥. وضع استراتيجية طموحة للتدريب ومنهجية علمية للدورات والبرامج التدريبية وتطوير المهارات وتعزيز قدرات العاملية.
٦. ارساء سياسة فاعلة للتعويضات والحوافز تدعم الجهود الكبيرة والافكار العلمية والتركيز على اولئك الذين ينشط لديهم سلوك المواطنة التنظيمية والمستغرقين في ادائهم الوظيفي.

٧. تفعيل عملية تقويم الاداء والاخذ بنتائج التقويم للترقية ومنح العلاوات السنوية لخلق حالة الاستغراق الوظيفي وبشكل يعتمد على الموضوعية والشفافية ويكون خالي من التحيز بمختلف انواعه .

٨. ضرورة اعتماد اسلوب المكافأة العادلة للموظفين الذين يمتلكون الاستغراق الوظيفي يكون بمثابة تحفيز لبقية الموظفين .

المصادر

١- الزبيدي، غني دحام (٢٠٠٤)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين واثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والاسكان، اطروحة دكتوراه (غ م)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية. اطروحة دكتوراه (غ م) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣- العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت (٢٠١٢) ، ستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دراسات ادارية ، العدد (٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة .

٤- العبادي، هاشم فوزي، رزاق، علي، الرشاقة التنظيمية: كمدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية في عينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة.

٥- العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي (٢٠١١)، (فلسفة دور ادارة الموهبة في بناء منظمات الاداء العالي)، مجلة SU- ERBIL ، المؤتمر العلمي العالمي الرابع المقام في اقليم كردستان - اربيل ، المجلد (٤) ، العدد (٤) ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين

٦- العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي (٢٠٠٩) ، ادارة راس المال الفكري في المنظمات الاعمال، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

٧- العامري، الغالبي ، صالح مهدي ، ظاهر محسن،(٢٠٠٨) الادارة والاعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، الاردن.

٨- الهيتي ، صلاح الدين ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٠ ، العدد الثاني

٩- نجم، عبود نجم، (٢٠١١) ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، الطبعة الاولى ، دار وائل ، الاردن.

8. perrin , towers, (2008) Global workforce study, [http:// www.Towersperrin . com](http://www.Towersperrin.com)

9. Rothbard , N. P. (2001) enriching ordepleting?The dynamics of engagement in work and family roles . administrative science quarterly
10. Harter, j.k, Schmidt , f,l. (2002) Business unit level relationship between employee satisfaction , employee engagement , and business outcomes : journal of applied psychology
11. Maslach , H, (2003) Anatomy of competitive advantage : management decisions , Vol. 37.9
12. Daft , R.L. (2004) " Organization theory and Design " 8th ed ., south western
13. Doody,S (2007) . high – involvement work system : their effect on employee turnover and Organizational performance in new Zealand
14. Cascio , W. (2006) " managing human resources productivity quality of work life profit " seventh edition , Mc Graw. Hall , international Edition .
15. Mor, neomi , Kaplan and Glezer , (2011) " Comparative analysis of the end – user training methods " journal of system information technology
16. Palade , Adeline , (2010) " Significant aspects regarding career management . mean for a better career planning and development , no .2
17. Richard .s & paul . Benthal , 2008, Development Dimensions international inc– mmv.
18. Nitin Vazirani , (2011) SIES, Collage Management studies neral . nitin @ sies coms . edu
19. Chin , w , (2008) PLS, graph user guide , version , tx , soft modeling