

البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل

الباحث: محمد حازم إسماعيل
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
wwings69@yahoo.com

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Drmiayson@yahoo.com

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية بيان البراعة التنظيمية واثرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل، اعتمد الباحثان على عينة مكونة من (٥٠) من القيادات الادارية في جامعة الموصل (عمداء، رؤساء اقسام، معاوني عمداء العلمي والاداري)، للتطبيق الميداني للبحث، واعتمدا الباحثان اداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة ببحثهما من العينة، ومن اجل تطبيق اهداف البحث المتمثلة بين طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بأبعاده، وضعت فرضيات للإجابة على التساؤل البحثي هل يوجد اثر للمتغير المستقل في المعتمد، وبعد قيام الباحثان باختبار الفرضيات بالاعتماد على البرمجية الاحصائية في SPSS، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده الباحثان تم التوصل لجملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين البراعة التنظيمية وابعاد الاستغراق الوظيفي، بعد الاختبار والوصول الى نتائج، بُنيت على ضوءها توصيات مقترحة للميدان من اهمها ضرورة سعي القيادات الاكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الادارة العليا والعاملين، وضرورة اعتماد المركزية الى جانب الاتجاه لا مركزي، وذلك لينعكس بشكل ايجابي على الاستغراق الوظيفي للمبجوثيين بشكل ضمنى.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، ابعاد الاستغراق الوظيفي.

Organizational Prowess and its Impact on the Promotion of Job Involvement

A Survey of the Views of Some Administrative Leaders at the University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Mayson Abdullah Ahmed
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Mohamed Hazem Ismail
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The present study aims to demonstrate the organizational prowess and its effect in enhancing the employment of a group of academic leaders in some faculties of the University of Mosul. The researchers relied on a sample of (50) administrative leaders in Mosul University (deans, heads of departments of scientific and administrative deans) In order to implement the research objectives of the nature of the relationship between the independent variable and the variable adopted in its dimensions, hypotheses were developed to answer the research question. Is there an effect of the

independent variable in the accredited. After the measurement the two researchers tested hypotheses based on statistical software in SPSS. The analytical descriptive approach adopted by the two researchers has reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation relationship and a significant effect between the organizational prowess and the Job Involvement dimensions. After the test and reaching the results, on the basis of recommendations suggested for the field of the need for academic leaders to develop the relationship between Senior management and employees, and the need to adopt centralism along with the decentralized trend, so as to reflect positively on the employment of the respondents implicitly.

Keywords: Organizational Prowess, Job Involvement, Job Involvement dimensions.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: تجابه المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص ومنها جامعة الموصل، العديد من التحديات الداخلية والخارجية في ظل تطورات العصر الراهن، مما يقع على عاتق قياداتها الأكاديمية البحث عن سبل تكييف مع هذه التحديات، ولا ننسى أن جامعة الموصل كبقية الجامعات العراقية تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح جامعة متميزة في أدائها لا بد لها من الاستفادة من المفاهيم والظواهر الإدارية الحديثة لتتمكن من مجابهة تلك التحديات.

بناءً على ذلك فإن البحث الحالي يرمي إلى معالجة مشكلة ذات بعدين الأول نظري والآخر تطبيقي، إذ تمثلت ملامح المشكلة بالتساؤل الآتي هل هنالك علاقة ارتباط وأثر بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بأبعاده، ومن أجل الوقوف على ملامح مشكلة البحث الحالي بشكل منهجي منتظم، فقد فضل الباحثان صياغتها على شكل أسئلة وكالاتي:

- ✓ ما واقع البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في جامعة الموصل؟
 - ✓ ما هي علاقات الارتباط والأثر بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في الجامعة؟
 - ✓ ما مدى تباين أثر البراعة التنظيمية في ابعاد الاستغراق الوظيفي في الجامعة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من أهمية متغيراته والمتمثلة بالآتي:
١. إثراء الجانب النظري في كل من موضوعي البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي للباحثين الذين سيتم اعتماد البحث الحالي.
 ٢. تفسح المجال أمام الباحثان للخوض في آفاق أخرى لم يركز عليها الباحثان في بحثهم هذا.
 ٣. بيان أهمية البراعة التنظيمية ودورها في الاستغراق الوظيفي في جامعة الموصل.
 ٤. تحديد مدى إدراك المبحوثين للاستغراق الوظيفي من خلال وصف والتشخيص للمبحوثين مدى فهمهم للاستغراق والدور الذي ينعكس على أداء الجامعة في حالة اعتماده كأساس في التعامل.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. التعرف على طبيعة ابعاد الاستغراق الوظيفي في الجامعة المبحوثة.
٢. تحديد طبيعة ومستوى علاقات الارتباط والأثر بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية العاملين في جامعة الموصل.
٣. تقديم بعض المقترحات للجامعة حول السبل والوسائل الصحية في فن اعتماد البراعة التنظيمية لجامعة وامكانية توظيفها كوسيلة ووسيلة للاستغراق الوظيفي.

رابعاً. الفرضيات الرئيسية للبحث:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والاستغراق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي.
- ✓ وجود تأثير معنوي بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (٠,٠٥).
- ✓ وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الاستغراق الوظيفي.

خامساً. مقاييس البحث: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية التي كانت تهدف إلى توضيح غاية البحث لعينة الدراسة وأهميته والتأكد من عدم وجود أي غموض أمام المستجيبين، وقد ضمت الاستبانة قسمين تعلق القسم الأول فيها بالبراعة التنظيمية، أما القسم الثاني من الاستبانة فقد تعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي، وقد وزعت الاستبانة على جميع أفراد العينة في الميدان المبحوث باستخدام مقياس (Likert) الخماسي.

سادساً. منهج البحث وتقاناته: اعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثها، لاعتقادهما بملاءمته في بلوغ الأهداف المرجوة من بحثهم، كما اعتمدت على تقانات هذا المنهج في تحصيل البيانات اللازمة للتحليل، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة، أعدت من قبلها على وفق السياقات العلمية في إعداد استمارات الاستبانة، وتمثلت في ثلاثة محاور، اختص الأول منها بالمؤشرات، التي تقيد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، القسم الذي يعمل فيه)، وضم الثاني المؤشرات البراعة التنظيمية، أما المحور الثالث فضم المؤشرات التي تقيس أبعاد الاستغراق الوظيفي، أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار) التي تقيد في إنجاز الإطار الميداني للبحث.

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإطار النظري

المحور الأول: البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

تمهيد:

واحدة من الأفكار الأكثر ديمومة في علم المنظمة هي أن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يعتمد على قدرتها على استغلال قدراتها الحالية مع استكشاف الكفاءات الجديدة بشكل أساسي في وقت واحد، وهذان النشاطان لا يمكن السيطرة عليهما، لكن الأبحاث الأكثر حداثة تصف المنظمات البارعة القادرة على استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة في وقت واحد. ويعد (Tushman and O'Reilly, 1996) أول من قدم نظرية البراعة التنظيمية. وهي تشير إلى أن الأداء المتفوق من المنظمة البارعة متوقع وبتوفير ووصف الآليات الهيكلية لتمكين البراعة خصوصاً انه في السنوات الأخيرة اكتسب مفهوم البراعة التنظيمية اهتماماً كبيراً في بحوث على المنظمات (Raisch, et al., 2009, 685).

أولاً. مفهوم البراعة التنظيمية: ظهر مؤخراً الاهتمام المتزايد بالبراعة التنظيمية سواء من قبل الباحثين أو منظمات الأعمال، فقد وصف (Tushman & O'Reilly, 1996) ان المنظمات التي تمتلك البراعة الاستراتيجية هي تلك الميزة التي تستطيع من خلالها في استغلال التنافسات

الحالية واستكشاف الفرص المتاحة بنفس الوقت وتثمين الكفاءة والسيطرة والتحسين المستمر (Alabadi, et al., 2018,19).

وعرفها (Ramukumba) القدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصاً عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، إذ تكمن البراعة الاستراتيجية في قدره القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وتكمن قدره البراعة من شعور المنظمات في تحديد وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال، واستغلال وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجهة التهديدات والمنافسة (Ramukumba, 2017, 20).

اكتسب مفهوم البراعة التنظيمية اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة وعرفت على أنها قدره المنظمة على التوفيق والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليوم، والتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة، إذ ساهمت تيارات الأدب الإداري المختلفة، بما في ذلك المنظمات المتعلمة، والابتكار والابداع التكنولوجي، والتكيف التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، والتصميم التنظيمي (Raisch & Birkinshaw, 2008, 3575-376).

ثانياً. متطلبات البراعة التنظيمية وكيفية تحقيقها: مع ازدياد المنافسة وتسارع التغيير تواجه المنظمات الأعمال وبشكل متزايد توتراً بين استغلال الفرص الموجودة والبحث عن فرص جديدة، فالمنظمات تسعى للتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة واستكشاف أفكاراً جديدة أو عمليات وتطوير منتجاتها وخدماتها للأسواق الناشئة، وبنفس الوقت هم بحاجة إلى الاستقرائية لاستغلال الفرص الحالية واستغلال المنتجات والخدمات وخلق ميزة تنافسية مستدامة بسوق العمل/مما يتطلب وجود هياكل تنظيمية مرنة خصوصاً في الوحدات التنظيمية ولا بد من امتلاكها ثلاث أنواع من اليات التنسيق بيت تلك الوحدات وكالتالي (Jansen, et al., 2005, 351-354):

- اللامركزية: أي مدى تفويض السلطة لمستويات أدنى من التدرج التنظيمي.
- الرسمية: أي مدى ودرجة رسمية القوانين والتعليمات والإجراءات والاتصالات.
- الاتصالات: أي كثافة العلاقات الاجتماعية التي تخدم المنظمة وتسهل تبادل المعرفة.

واقترح (Duncan, 1976) في ورقته الأصلية على المنظمات أن يستوعب التحالفات المتضاربة المطلوبة لمنظمات الابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية وامتلاكها الكفاءة اللازمة لتحويل هياكلها بمرور الوقت لمواءمة هياكلها مع استراتيجية المنظمة، كون المنظمات البراعة حققت بطريقة متسلسلة من خلال تغيير الهياكل مع مرور الوقت من خلق ميزة تنافسية استباقية في اقتناص الفرص. اقترح كلا من (Tushman and O'Reilly, 1996) أن ذلك يمكن تحقيقه من خلال إنشاء وحدات فرعية مفصولة هيكلياً عن المنظمة، بحيث تبقى متصلة إدارية وكل منها مشتركة من حيث قدرات الأفراد والبنية الهيكلية والعمليات والثقافات والتكامل المستهدف لضمان استخدام الموارد والقدرات بشكل أفضل (O'Reilly & Tushman, 2013, 7).

اذ يتعلق الاستغلال بتحسين الكفاءات الحالية في حين أن الاستكشاف ينطوي على البحث عن معارف وفرص جديدة. وينظر إلى كلا من النشاطين كميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. نظراً للطبيعة المرتبطة لبنى الاستكشاف والاستغلال، بدأ الباحثون في استخدام البراعة كمفهوم أساسي للدلالة على توجه المنظمة الثنائي فيما يتعلق بالاستكشاف والاستغلال، يسهم في أداء الشركة من خلال مراقبة أكثر تنظيمياً لمخاطر الأداء. وعلى العكس من ذلك، فإن عدم التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يشكل تهديدات لأداء الشركة من خلال زيادة هذه المخاطر (Cao, et al., 2009, 5).

- وان هنالك تأكيداً كبيراً على البراعة والتي لا بد من توافر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية لتحقيقها والازدهار وكالتالي (Alabadi, et al., 2018, 23):
١. وجود نية وإصرار استراتيجي مقنع على أدراك أهمية نشاطي الاستكشاف والاستغلال.
 ٢. تعبير عن الرؤية والقيم المشتركة التي يمكن ان توفر هوية موحدة بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال.
 ٣. وجود الفريق الاستراتيجي من الافراد العاملين ونظام مكافآت يتم استخدامه بكفاءة.
 ٤. وجود بنية تنظيمية منفصلة ومتكاملة بشكل جيد وعلى المستويين الاستراتيجي التكتيكي والتنفيذي.
 ٥. القدرة والالتزام لتحمل وحل ومواجهة التحديات والمسائل الناشئة عن الإنجازات المتعددة.

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي Job Involvement

تمهيد:

حظي الاستغراق الوظيفي باهتمام كبير بسبب دوره الكبير في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية كالالتزام تنظيمي، تحفيز الأفراد، الرضا الوظيفي، الأداء العالي، سلوك المواطنة التنظيمية (Islam, et al., 2012, 1)، واعتبر الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم أن الاستغراق الوظيفي عامل مهم ويؤثر على كل من الأفراد وعلى النتائج التنظيمية (Lawler, 1986)، وان التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو كيفية السعي لجعل الأفراد أكثر اندماجاً في وظائفهم ورغبتهم وهذا ما يميز الأفراد ذوي المستويات العالية من الاستغراق في العمل إذ يجعلون الوظيفة جزءاً رئيساً من شخصيتهم وحياتهم ويركزون معظم اهتمامهم نحو وظائفهم وانجاز الأعمال (Dinc & Aydemir, 2013, 1730).

أولاً. مفهوم الاستغراق الوظيفي: يرى (Zhao & Namasivayam, 2009, 141) الاستغراق الوظيفي انه الدرجة التي تكون فيها الحالة الوظيفية محورية و اساسية بالنسبة للشخص وهويته. اما (Puri & Saxena, 2015, 1199) فانه ينظر للاستغراق الوظيفي بانه: (الإقرار بان العمل هو مهم للفرد، الاندماج النشط في العمل، الحفاظ والتركيز على الأداء واحترام الذات، جعل الأداء متزامنا مع مفهوم الذات)

وقد حدد عدد من الباحثين مفاهيم الاستغراق والتي يمكن للباحث ايضاحها بالجدول (١) وعلى النحو التالي:

الجدول (١): مفهوم الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر بعض اراء الكتاب والباحثين

ت	الباحثان والسنة والصفحة	المفهوم
١	Rahati, et al., 2015, 1	ميزة مرغوبة تجعل من الأفراد يبذلون المزيد من الطاقة والجهد وجعلهم يقومون بأداء أعمالهم وادوارهم التنظيمية بأفضل شكل.
٢	Abbas & khali, 2016, 198	نوع من أنواع تحديد هوية الفرد في العمل والتي تعزز مبدا المعرفة لديه في وظيفته، والتي تتأثر ببيئة العمل، والخبرة، والالتزام.
٣	Shadbad et al., 2016, 13147	تفهم وأدراك الأفراد حول مدى أهمية وظائفهم وأماكن العمل والانسجام والاندماج بين ظروف العمل والحياة الشخصية

ثانياً. أهمية الاستغراق الوظيفي: تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال تأثيرها إيجابيا على النتائج السلوكية وتصرفات الأفراد الأخرى مثل الالتزام التنظيمي والولاء، ويؤثر سلبيا فيما إذ كانت المستويات منخفضة من الاستغراق الوظيفي تزيد من شعور الموظف بالاغتراب الوظيفي أو

مشاعر الانفصال نحو وظيفته والمنظمة نفسها، لذلك فإن السعي لمستويات عالية من الاستغراق الوظيفي مهم جدا من اجل تعزيز وتحقيق اهداف المنظمة (Judith & Ucho, 2014, 82).
ومن الاسباب التي دعت بضرورة الاهتمام بالاستغراق الوظيفي انه يرتبط بكل من الخصائص الشخصية مثل العمر، التعليم، الجنس، السلطة، الحاجة للإنجاز، مستوى القيم، كذلك يتعلق بخصائص العمل مثل استقلالية العمل وأهميته نوع وطبيعة العمل وتنوع المواهب والخبرات وردود الافعال وسلوك المسؤول المشرف، إذ وجد ان الاستغراق الوظيفي يؤثر على الأهداف النهائية التي تسعى المنظمة تحقيقها (Ajay & Bindu, 2015, 1193-1194).

واضاف (المصري، ٢٠١٥، ١٢) إلى أهمية الاستغراق الوظيفي التالي:

- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في ادوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا معين اثناء العمل.
 - يعد الاستغراق الوظيفي من أهم الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر التزاما تجاه المنظمة والحرص على تميمتها وتطوير أدائها.
 - ان الاستغراق الوظيفي له دور وأثر كبير على إنتاجية وفاعلية الفرد.
 - يعتبر عاملا مهما في تحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم في أداء المهام.
- ثالثاً. ابعاد الاستغراق الوظيفي: هناك العديد من الابعاد التي أكد عليها الباحثين للاستغراق الوظيفي لعل أبرزه:

١. **الاستغراق المعرفي:** نتاج لترجمة المعلومات الحسية والتي تتطلب ادماج مجموعة من الاحاسيس حول ما يضع الفرد عليه اختياره أو رايه، وذلك من خلال استخدام المعرفة الداخلية وتوقعاته وتبريراته المعرفية والعاطفية.

ويؤكد (Shum, 2017, 5-12) على انه مدى رغبة الأفراد في التحفيز الذاتي واستخدام استراتيجيات التنظيم الذاتي للوصول إلى الأهداف التي تحدد ذاتياً والتي لها صلة بتطلعاتهم المستقبلية، وفي النظريات الادبية للاندماج يشير الاستغراق المعرفي إلى فكرة الاستثمار في التعلم ويربط بعض الباحثين أيضاً الاستغراق المعرفي بالمدى الذي يرى فيه الأفراد العاملين التعلم الذاتي على أنه ذو صلة بأهدافهم المستقبلية واندماجهم في الوظيفة. واقترح (Khan, 1990) ان الأفراد لهم القدرة على الاندماج وفق قدراتهم المعرفية الشخصية أو عدم الاندماج أثناء أداء المهام اليومية، إذ يحدث الاندماج عندما يكون الفرد متمكن بشكل معرفي أو مرتبطاً عاطفياً بالآخرين على سبيل المثال الأفراد الذين يعرفون ما هو متوقع منهم يندمجون أكثر مع زملاء العمل والمديرين أو الذين يشعرون بأهمية ومعنى في عملهم (Luthans & Peterson, 2001, 378).

٢. **الاستغراق الشعوري:** يرى (Wara, et al., 2018, 108) انه المشاعر والاهتمامات والمواقف والتوجهات الايجابية لدى الأفراد نحو التعلم والمنظمة، إذ يتميز الأفراد المستغرقين عاطفياً بإظهار واثارة الرغبة والفضول نحو معرفة واكتساب المزيد من المشاعر الإيجابية للاستجابة العاطفية نحو التعلم والمنظمة ، وعرفته منظمة (Rant & Rave, 2018, 5) بانه حالة عاطفية من الوعي من مشاعر الفرح، والحزن، والخوف، والكراهية نحو الوظيفة، وأنها تتميز عن المعرفة والحالات الإرادية للوعي وكل فرد لديه دوافع داخلية مختلفة ونقاط قوة ونقاط ضعف. واطاف (Madu, et al., 2017, 875) الاستغراق العاطفي بأنه مزيج من المشاعر الإيجابية التي تحدث

ضمن سياق العمل، والتي تتميز بمستويات عالية من الطاقات البدنية والعقلية والمرونة التي تمارس على الوظيفة، وهي حالة ذهنية إيجابية يظهرها الأفراد والتي تدفعهم إلى الاندماج والاشتراك بمزيد من العمل دون تفكير، وممارسة طاقة إضافية عندما تواجههم تحديات أو ضغط عمل في عمل آخر وحيوية لإنجاز العمل. وان حيوية الفرد قوة دافعة داخلية من خلال مجهود الطاقة والوقت المستغرق والتركيز على الوظيفة أو الأنشطة المتعلقة بالمنظمة من خلال تركيز الطاقة والمشاعر الايجابية الذي يقدمها ويبدلها الأفراد في الوظيفة نتيجة لزيادة الروح المعنوية والحافز والإحساس بالواجب والاتصال بأهداف المنظمة.

٣. **الاستغراق السلوكي:** ينتشر هذا المفهوم وعلى نطاق واسع في عمليات التعلم لشرح مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يتعرض الأفراد في بيئة مشجعة للتعلم والتطوير الذاتي والاندماج في أنشطة التعلم، بما في ذلك الانتباه، والسلوك الإيجابي (Wang & S. Eccles, 2011, 31)، واما من حيث العمل المنظمي يجد (Johnson, 2013, 23) الاستغراق السلوكي على انه اندماج الأفراد وبذلهم الجهد في أداء المهام وإصرارهم ومشاركتهم في انجاز الأعمال والالتزام بقواعد وقوانين المنظمة، وعادة ما تكون التغييرات التي تحصل على مستوى المنظمة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، وغالبًا ما يتم اعتبار الإنجاز في المنظمة كنتيجة للاستغراق السلوكي للأفراد مثل (الإنجازات اليومية، اكمال مهام إضافية بعد انتهاء الدوام أو تطوير المهارات). ويشير الباحثان (Liao & Lee, 2009, 27-28) ان الخصائص الشخصية تغلب دور كبيراً في تأثيرها على الاستغراق السلوكي كونها أحد الجوانب الأساسية في علم النفس والسلوك الإداري، وان تصنيف الخصائص الشخصية والسلوك البشري يمكن ان تسهم في التنبؤ حول النتائج السلوكية.

٤. **الاستغراق الجسدي:** ان تحقيق مستويات عالية من الاندماج الجسدي الايجابي في نشاط الفرد بشكل مستمر ومستدام في عمله ينعكس ايجاباً على مستوى الأداء، إذ تسعى المنظمات إلى تجنب افرادها من ضغوطات العمل والارهاق البدني من خلال تصميم وتوفير برامج للنشاط البدني في أماكن العمل، إذ تسهم تلك البرامج بشكل إيجابي في الاهتمام بصحة الأفراد العاملين من خلال زيادة وعيهم بأهمية ارتفاع مستويات النشاط البدني الشخصي وتعزيز الاندماج الجسدي في مكان العمل (Scherrer, et al, 2010, 3). ويتعلق الاستغراق الجسدي بالطاقات البدنية التي يمارسها الأفراد لإنجاز أدوارهم التنظيمية ومهامهم، فهو يعني أن يكون الأفراد حاضرين نفسياً وجسدياً عند القيام بأداء الأعمال. إذ وجدت بعض الأبحاث في المملكة المتحدة المستندة إلى مسح الكتروني من ٢٠٠٠ فرداً من جميع أنحاء المملكة المتحدة أن ٣٥% فقط من الأفراد كانوا يندمجون جسدياً بنشاط في وظائفهم (Truss, et al., 2006) كما وجد ان الأفراد المستغرقين جسدياً يشعرون بالاستغراق أكثر بثلاث مرات من غيرهم، وبأن حياتهم في العمل تؤثر بشكل إيجابي على صحتهم البدنية من أولئك الأفراد الذين غير مستغرقين (Kular, et al., 2008, 3-19).

المبحث الثاني: الجانب الميداني

سلط الباحثان في هذا المبحث بيان وصف وتشخيص متغيري البحث، من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية^(١) لمتغيري البحث. أولاً. **وصف وتشخيص متغير البراعة التنظيمية:** يتضح من خلال معطيات الجدول (٢) بان هناك اتفاق عام حول أهمية دور نشاطي الاستغلال والاستكشاف وامتلاك المنظمة ميزة البراعة

(١) جميع الجداول الواردة في هذا المبحث من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية (IBM SPSS Statistics v 22).

التنظيمية، اذ بلغت نسبة الاستجابة (٧٢,٥) وهي نسبة تشير الى فهم الافراد الأسئلة الموجهة لهم، وبلغت نسبة الاتفاق العام (٧٢) وهي موزعة بين (اتفق تماماً، اتفق) وتتجه إجابات الافراد نحو القطي الإيجابي وعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ قدره (٢,٨٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٦١)، في حين بلغت نسبة الحياد (١٩,٥) اما نسبة عدم الاتفاق بلغت منهم (٨,٥) موزعة بين (لا اتفق، لا اتفق تماماً) وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد الذين المتفقين.

الجدول (٢): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمتغير (البراعة التنظيمية) من وجهة نظر المبحوثين

المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
X ₁	-	-	٤٢	٨٤,٠	٨	١٦,٠	-	-	-	-	٧٦,٨	٠,٣٧	٣,٨٤
X ₂	-	-	٤٤	٨٨,٠	٦	١٢,٠	-	-	-	-	٧٧,٦	٠,٣٢	٣,٨٨
X ₃	١	٢,٠	٢٧	٥٤,٠	١٤	٢٨,٠	٧	١٤,٠	١	٢,٠	٦٨	٠,٨٣	٣,٤٠
X ₄	١	٢,٠	٢٩	٥٨,٠	١١	٢٢,٠	٦	١٢,٠	٣	٦,٠	٦٧,٦	٠,٩٤	٣,٣٨
المعدل العام	١	١	٧١	٧١	١٩,٥	١٩,٥	٦,٥	٦,٥	٢	٢	٧٢,٥	٠,٦١	٢,٨٦
المعدل الكلي للبعد			٧٢	٧٢			٨,٥	٨,٥					

ثانياً. وصف وتشخيص متغير الاستغراق الوظيفي:

١. البعد المعرفي: يتضح من خلال معطيات الجدول (٣) بان هناك اتفاق عام حول أهمية الاستغراق المعرفي من خلال سعي الافراد نحو التعلم واكتساب المهارات والخبرات، اذ بلغت نسبة الاستجابة (٧٢) وهي نسبة تشير الى فهم الافراد الأسئلة الموجهة لهم، وبلغت نسبة الاتفاق العام (٦٧,٥) وهي موزعة بين (اتفق تماماً، اتفق) وتتجه إجابات الافراد نحو القطي الإيجابي وعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ قدره (٣,٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٠)، في حين بلغت نسبة الحياد (١٤,٥) اما نسبة عدم الاتفاق بلغت منهم (٧,٥) موزعة بين (لا اتفق، لا اتفق تماماً) وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد الذين المتفقين.

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للبعد (المعرفي) من وجهة نظر الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة

المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
X ₅	٦	١٢,٠	٣٥	٧٠,٠	٧	١٤,٠	٢	٤,٠	-	-	٧٨	٠,٦٤	٣,٩٠
X ₆	-	-	٣١	٦٢,٠	١١	٢٢,٠	٧	١٤,٠	١	٢,٠	٦٨,٨	٠,٨١	٣,٤٤
X ₇	-	-	١٩	٣٨,٠	٨	١٦,٠	٢	٤,٠	-	-	٥٧,٦	٠,٩٨	٢,٨٨
X ₈	١٨	٣٦,٠	٢٦	٥٢,٠	٣	٦,٠	٣	٦,٠	-	-	٨٣,٦	٠,٨٠	٤,١٨
المعدل العام	١٢	١٢	٥٥,٥	٥٥,٥	١٤,٥	١٤,٥	٧	٧	٠,٥	٠,٥	٧٢	٠,٨٠	٣,٦
المعدل الكلي للبعد			٦٧,٥	٦٧,٥			٧,٥	٧,٥					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

٢. البعد الشعوري: يتضح من خلال معطيات الجدول (٤) بان هناك اتفاق عام حول أهمية الاستغراق الشعوري من خلال التفاني والولاء ومشاعر السعادة والعاطفة نحو الوظيفة والمنظمة في ان واحد، اذ بلغت نسبة الاستجابة (٧١) وهي نسبة تشير الى فهم الافراد الأسئلة الموجهة لهم، وبلغت نسبة الاتفاق العام (٦٤) وهي موزعة بين (اتفق تماماً، اتفق) وتتجه إجابات الافراد نحو القطي الإيجابي وعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ قدره (٣,٥٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢)، في حين بلغت نسبة الحياد (٢٠) اما نسبة عدم الاتفاق بلغت منهم (١٦) موزعة بين (لا اتفق، لا اتفق تماماً) وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد الذين المتفقين.

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للبعد (الشعوري) من وجهة نظر المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة

المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
X ₉	٥	١٠,٠	٢١	٤٢,٠	٧	١٤,٠	١٧	٣٤,٠	٣,٢٨	١,٠٥	٦٥,٦
X ₁₀	٣	٦,٠	٢٨	٥٦,٠	٩	١٨,٠	٩	١٨,٠	٣,٤٦	٠,٩٣	٦٩,٢
X ₁₁	٦	١٢,٠	٣١	٦٢,٠	٩	١٨,٠	٤	٨,٠	٣,٧٨	٠,٧٦	٧٥,٦
X ₁₂	١	٢,٠	٣٣	٦٦,٠	١٥	٣٠,٠	١	٢,٠	٣,٦٨	٠,٥٥	٧٣,٦
المعدل العام		٧,٥		٥٦,٥		٢٠		١٥,٥	٣,٥٥	٠,٨٢	٧١
المعدل الكلي للبعد			٦٤				١٦				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

٣. الاستغراق السلوكي: يتضح من خلال معطيات الجدول (٥) بان هناك اتفاق عام حول أهمية الاستغراق السلوكي من خلال الاشتراك بدورات تطويرية والالتزام بتوجهات المنظمة ، اذ بلغت نسبة الاستجابة (٧٢,٨) وهي نسبة تشير الى فهم الافراد الأسئلة الموجهة لهم، وبلغت نسبة الاتفاق العام (٧٠) وهي موزعة بين (اتفق تماماً، اتفق) وتتجه إجابات الافراد نحو القطي الإيجابي وعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ قدره (٣,٦٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، في حين بلغت نسبة الحياد (١٧) اما نسبة عدم الاتفاق بلغت منهم (١٣) وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد الذين المتفقين. الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للبعد (السلوكي) من وجهة نظر الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة

المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
X ₁₃	١٣	٢٦,٠	١٧	٣٤,٠	٧	١٤,٠	١٣	٢٦,٠	٣,٦٠	١,١٤	٧٢
X ₁₄	١	٢,٠	٣٢	٦٤,٠	٨	١٦,٠	٩	١٨,٠	٣,٥٠	٠,٨١	٧٠
X ₁₅	-	-	٣٨	٧٦,٠	٨	١٦,٠	٤	٨,٠	٣,٦٨	٠,٦٢	٧٣,٦
X ₁₆	-	-	٣٩	٧٨,٠	١١	٢٢,٠	-	-	٣,٧٨	٠,٤١	٧٥,٦
المعدل العام		٧		٦٣		١٧		١٣	٣,٦٤	٠,٧٤	٧٢,٨
المعدل الكلي للبعد			٧٠				١٣				

٤. الاستغراق الجسدي: يتضح من خلال معطيات الجدول (٦) بان هناك اتفاق عام حول أهمية الاستغراق الجسدي من خلال بذل المزيد من الجهود والوقت بهدف انجاز المهام ، اذ بلغت نسبة الاستجابة (٧٩,٢) وهي نسبة تشير الى فهم الافراد الأسئلة الموجهة لهم، وبلغت نسبة الاتفاق العام (٧٨,٥) وهي موزعة بين (اتفق تماماً، اتفق) وتوجه إجابات الافراد نحو القطي الإيجابي وعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ قدره (٣,٩٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٤)، في حين بلغت نسبة الحياذ (١٥) اما نسبة عدم الاتفاق بلغت منهم (٦,٥) وهي نسبة قليلة بالنسبة للأفراد الذين المتفقين. الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للبعد (الجسدي)

المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
X ₁₇	٢,٠	١	٨٨,٠	٤٤	١٠,٠	٥	-	-	٣,٩٢	٠,٣٤	٧٨,٤
X ₁₈	٩٤,٠	٤٧	٤,٠	٢	-	-	٢,٠	١	٤,٩٠	٠,٤٦	٩٨
X ₁₉	-	-	٦٦,٠	٤٤	١٢,٠	٦	٢٢,٠	١١	٣,٤٤	٠,٨٣	٦٨,٨
X ₂₀	-	-	٦٠,٠	٣٠	٣٨,٠	١٩	٢,٠	١	٣,٥٨	٠,٥٣	٧١,٦
المعدل العام	٢٤		٥٤,٥		١٥		٦,٥		٣,٩٦	٠,٥٤	٧٩,٢
المعدل الكلي للبعد	٧٨,٥						٦,٥				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. ويبين الجدول (٧) المؤشرات الاحصائية لمتغيري البحث (البراعة التنظيمية-الاستغراق الوظيفي) من وجهة نظر الأفراد المبحوثين في المحافظة باعتماد الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة:

الجدول (٧): المؤشرات الاحصائية لمتغيري البحث من وجهة المبحوثين

ت	الابعاد	رمز المتغير	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
١	البراعة التنظيمية	X ₁ -X ₄	2.8	0.61	72.5
الاستغراق الوظيفي					
٢	البعد المعرفي	X ₅ -X ₈	3.6	0.80	72
٣	البعد الشعوري	X ₉ -X ₁₃	3.55	0.82	71
٤	البعد السلوكي	X ₁₄ -X ₁₆	3.64	0.74	72.8
٥	البعد الجسدي	X ₁₇ -X ₂₀	3.96	0.54	79.2

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

بهدف اختبار فرضيات البحث قام الباحثان بالاستعانة ببعض الاختبارات الإحصائية ومنها اختبار (One-Sample T-Test) وكالتالي:

الجدول (٨): نتائج اختبار (T) لمدى توافر متطلبات بعدي البحث (البراعة التنظيمية-الاستغراق الوظيفي) في المنظمة المبحوثة

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	73.321	49	.000	3.84000	3.7348	3.9452
X2	83.579	49	.000	3.88000	3.7867	3.9733
X3	28.862	49	.000	3.40000	3.1633	3.6367
X4	25.285	49	.000	3.38000	3.1114	3.6486
X5	42.635	49	.000	3.90000	3.7162	4.0838
X6	29.951	49	.000	3.44000	3.2092	3.6708
X7	20.732	49	.000	2.88000	2.6008	3.1592
X8	36.935	49	.000	4.18000	3.9526	4.4074
X9	22.077	49	.000	3.28000	2.9814	3.5786
X10	26.295	49	.000	3.46000	3.1956	3.7244
X11	34.998	49	.000	3.78000	3.5630	3.9970
X12	47.220	49	.000	3.68000	3.5234	3.8366
X13	22.274	49	.000	3.60000	3.2752	3.9248
X14	30.389	49	.000	3.50000	3.2685	3.7315
X15	41.921	49	.000	3.68000	3.5036	3.8564
X16	63.875	49	.000	3.78000	3.6611	3.8989
X17	81.413	49	.000	3.92000	3.8232	4.0168
X18	74.849	49	.000	4.90000	4.7684	5.0316
X19	29.065	49	.000	3.44000	3.2022	3.6778
X20	47.057	49	.000	3.58000	3.4271	3.7329

ثانياً اختبار الفرضيات: بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)، والمتغير المعتمد (الاستغراق الوظيفي)، خصص الباحثان الفقرة التالية لإيجاد العلاقة ومدى سريان نموذج البحث من عدمه من خلال:

١. اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي)، على المستوى الكلي والجزئي.

تتضح من خلال معطيات الجدول (٩)، نتائج علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى مؤشرها الكلي و بدرجة ارتباط عالية (٠,٧٤٨)*، وبلغت قيمة الارتباط بين البراعة التنظيمية ودرجة البعد المعرفي اعلى قيمة ارتباط (٠,٧٩٩)*، والبراعة

التنظيمية والبعد الشعوري (٠,٧٦٨)*، والبراعة التنظيمية والبعد السلوكي بلغت (٠,٧٧٥) وبلغت اقل قيمة ارتباط بين البراعة التنظيمية والبعد الجسدي بقيمة ارتباط (٠,٦٥٠)*، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة والفرعية على وجود ارتباط عالي ما بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ولكن بتفاوت على المستوى الجزئي.

الجدول (٩): علاقات الارتباط بين المستقل والمعتمد

الاستغراق الوظيفي				المستقل المعتمد
البعد الجسدي	البعد السلوكي	البعد الشعوري	البعد المعرفي	البراعة التنظيمية
*٠,٦٥٠	*٠,٧٧٥	*٠,٧٦٨	*٠,٧٩٩	
*٠,٧٤٨				المؤشر الكلي

$P \leq 0.05$

$N = 50$

٢. وجود تأثير معنوي بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

تشير نتائج الجدول (١٠)، على وجود تأثير معنوي موجب بين البراعة التنظيمية كمتغير مستقل في الاستغراق الوظيفي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة (R^2) (٠,٥٥٩)، وقيمة (F) (٨٠,٤٩)، والتي كانت أعلى من قيمتها الجدولية (٤,٠٧)، ومن خلال متابعة قيمة (T) المحسوبة (٨,١)، وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، بهذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي للثقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.

وبهدف إيجاد تأثير البراعة التنظيمية لكل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي وبشكل منفرد، نجد ان معطيات (١٠)، تؤكد على وجود تأثير بشكل متباين بين البراعة والابعاد.

الجدول (١٠): تأثير البراعة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي بشكل كلي

F		R ²	البراعة التنظيمية		المعتمد المستقل
جدولية	محسوبة		B ₁	B ₀	
٤,٠٧	٨٠,٤٩	٠,٥٥٩	٠,٧٤٣ (٨,١٣)	٠,٨٢١	الاستغراق الوظيفي

$N = 50$

$P < 0.05$

$T = 1.68$

$df = (1,49)$

تشير معطيات الجدول (١٠) الخاصة باختبار الفرضية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب بين البراعة التنظيمية كمتغير مستقل في الاستغراق الوظيفي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة (R^2) (٠,٥٥)، وقيمة (F) (٨٠,٤٩) والتي كانت اعلى من قيمتها الجدولية، مما يؤكد ان نسبة تأثير البراعة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي هي (٥٥%) وما تبقى هي متغيرات خارج سيطرة الباحثان ولم يدخلوا في الانموذج، ومن خلال متابعة قيمة (T) المحسوبة (٨,١٣)، وهي اكبر من الجدولية (١,٦٨)، عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذا تقبل الفرضية بوجود اثر معنوي بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وبهدف إيجاد تأثير البراعة التنظيمية في كل بعد من

ابعاد الاستغراق الوظيفي، نجد ان معطيات الجدول (١١)، تؤكد على وجود التأثير بشكل متباين بين البراعة وبين البعد المعرفي والبعد السلوكي والبعد الشعوري.

الجدول (١١): أثر البراعة التنظيمية في كل بعد من ابعاد الاستغراق الوظيفي

F		R ²	الاستغراق الوظيفي				المعتمد المستقل
جدولية	محسوبة		البعد السلوكي	البعد المعرفي	البعد الجسدي	البعد الشعوري	
			B ₄	B ₃	B ₂	B ₁	B ₀
٢,٨	٤,٥	٠,٥٥	٠,٢٤ (٧,١٥)	٠,٢٧ (٦,٤)	٠,١٩٦ (٥,٩٢)	٠,٢٢ (٧,٦١)	١,٥

$$p < 0.05$$

$$df = (4,46)$$

$$N = 50$$

تشير معطيات الجدول (١١) وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الاستغراق الوظيفي، إذ نجد ان نسبة تأثيرها في البعد المعرفي كانت أكثر نسبة (٠,٢٧)، يليها تأثيره في البعد السلوكي بنسبة (٢٤%)، وكان تأثيرها بنسب اقل في البعد الشعوري (٢٢%)، وقيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، مما يعني قبول الفرضية بوجود تباين في تأثير البراعة التنظيمية بأبعاد الاستغراق الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات

١. استنتج الباحثان من خلال الوصف والتشخيص للبراعة التنظيمية ضعف قدره جامعة الموصل على اعتماد لعدة هياكل مختلفة بشكل آني، وهذا ما اكدت عليه اجابات المبحوثين في الوصف والتشخيص.
٢. وجود قابليات تنظيمية قادرة على استكشاف الكفاءات المتاحة ولكن ليس بالمستوى المطلوب.
٣. عدم قدره جامعة الموصل على استغلالها الفرص واستكشافها، كونها تتسم بمركزية القرارات من قبل الوزارة.
٤. ضعف قدرة جامعة الموصل للاستجابة ومتطلبات العمل وفق التحديات التي مرت بها بعد احداث انتهاك حرمة المدينة في ٢٠١٤.
٥. دلت نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين في المنظمة المبحوثة على ادراكهم لأبعاد الاستغراق الوظيفي.
٦. استنتج الباحثان من خلال اختبار الفرضيات على وجود علاقات الارتباط عالية ما بين البراعة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.
٧. وجود تأثير عالي موجب ما بين البراعة التنظيمية بشكلها الكلي وما بين ابعاد الاستغراق الوظيفي.
٨. وجود تأثير على مستوى الابعاد بين البراعة التنظيمية وبين البعد الشعوري والبعد السلوكي والبعد المعرفي، وكان أكثر تأثيراً بين البراعة التنظيمية وبين البعد المعرفي.

ثانياً. التوصيات

١. ضرورة سعي القيادات الاكاديمية في الجامعة ممثلة بعمداء الكليات ومجلس الجامعة على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الادارة العليا ومنتسبي الجامعة، وبالإمكان اعتماد المركزية الى جانب الاتجاه لا مركزي، وذلك لينعكس بشكل ايجابي على الاستغراق الوظيفي للمبحوثين بشكل ضمني.

٢. ضرورة قيام القيادات الأكاديمية في الجامعة ببحث ونشر ثقافة الأمان والاستغراق الوظيفي بين العاملين، لضمان استمرارية العمل بشكل فاعل وكفوء.
٣. ضرورة مشاركة الإدارات العليا بقياداتها لهماوم العاملين والحد والتخفيف من حدة النزاعات التي تحدث بين العاملين وبين الإدارة الوسطى، وذلك محاولة منها استغلال الفرص المتاحة لهم من كفاءات وقدرات عالية للمبجوثيين
٤. سعي القيادات الأكاديمية من البحث عن السبل التي تمكنها من اكتشاف الفرص المتاحة امامها سواء كانت في البيئة الداخلية للجامعة او الخارجية.
٥. نشر وتعميم ثقافة البعد المعرفي بالعمل بين كافة منتسبي جامعة الموصل لمساعدتها على الوصول الى ما وصلت اليه الجامعات الاخرى.
٦. السعي نحو البحث عن السبل والوسائل التي تمكن منتسبي الجامعة من التصرف بشكل ملائم معتمد على البعد السلوكي صحيح وفعال للمواقف وللبيئات المضطربة.

المصادر:

أولاً. الرسائل والأطاريح

١. المصري، محمد شفيق سعيد، (٢٠١٥)، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

A. Thesis & Dissertations:

1. Shum, Kai Zhuang, 2017, Exploring The Facilitators and Barriers of Cognitive Engagement Among Ninth Grade Students in Accelerated Curricula, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Education Specialist, College of Education, University of South Florida.

B. Journals:

1. Abbas, Ali Abdul Hassan & Hussein Huraja Khali, 2016, "Effect of the Empowerment Leadership's on Job Involvement Reinforcement through a Mediator Role for Strategic Thinking Skills", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 6.
2. Ajay, Singh & Bindu Gupta, 2015, "Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment", Benchmarking: An International Journal, Vol. 22, Iss 6, pp. 1192-1211.
3. Alabadi, Hashim Fawzi & Hayder Abdullah Abd Alsachit & Mohammed Hussan Sahib Almajtwme, 2018, Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8, No. 5, May 2018, Pg. 18-29.
4. Dinc, Muhammet Sait & Muzaffer Aydemir, 2013, The Role of Job Involvement as a Mediator in Employees' Moral Values-Organizational Commitment Relationship: Bosnian Case, European Researcher, Vol. 53, No 6-2.
5. Jansen, Justin J.P & Frans A.J. Van Den Bosch & Henk W. Volberda, 2005, Schmalenbach Business Review, Vol 57, PP351-363.

6. Judith A, Mase & Aondoaver Ucho, 2014, Job Related Tension, Interactional Justice and Job Involvement among Workers of Dangote Cement Company Gboko, International Journal of Applied Psychology, Scientific & Academic Publishing, 4(3): 81-85.
7. Liao, Chi-Shun & Cheng-Wen Lee, 2009, An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan, Journal of Economics and Management, 3(1), 22-36.
8. Luthans, Fred & Suzanne J. Peterson, 2001, employee engagement and manager self-efficacy implications for managerial effectiveness and development, journal of management development, vol. 21, No 5.
9. Madu, Nnenna Gladys & S.P. Asawo & J.M.O. Gabriel, 2017, Physical Workplace Environment and Employees' Engagement: A Theoretical Exploration, International Journal of Arts and Humanities, Vol. 1, No 10.
10. Puri, Perna & Nidhi Saxena, 2013, Job Involvement in Relation to Organizational Climate: A Study on Government Employees, International Journal of Science and Research, Vol. 4, No9.
11. Rahati, Alireza & Hossein Sotudeh-Arani & Mohsen Adib-Hajbaghery & Majid Rostami, 2015, Job Involvement and Organizational Commitment of Employees of Prehospital Emergency Medical System, Journal Nurs Midwifery Stud, December; 4(4): e30646.
12. Raisch, Sebastian & Julian Birkinshaw & Gilbert Probst & Michael L. Tushman, 2009, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, Organization Science, Vol 20, No 4, PP685-695.
13. Raisch, Sebastian & Julian Birkinshaw, 2008, Organizational Ambidexterity: Antecedents Outcomes and Moderators, Journal of Management, Vol. 34 No. 3, 375-409.
14. Scherrer, Pascal & Lynnaire Sheridan & Ruth Sibson & Maria M Ryan & Nadine Henley, 2010, "Employee engagement with a corporate physical activity program: the global corporate challenge, International Journal of Business Studies, Vol. 18, No. 1, pp. 125-139.
15. Shadbad, Mohammad Ali Zabani & Mohammad Hassania & Mir Mohammad Seyyed Abbaszadeh & Abolfazl Ghasemzadeh, 2016, "Investigating Antecedents And Consequences Of Job Engagement", International Journal Of Environmental & Science Education, Vol. 11, No. 18.
16. Truss, Catherine & Amanda Shantz & Emma Soane & Kerstin Alfes & Rick Delbridge, 2013, Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 14, 2657-2669.
17. Wang, Ming-Te & Jacquelynne S. Eccles, 2011, Adolescent Behavioral, Emotional, and Cognitive Engagement Trajectories in School and Their Differential Relations to Educational Success, Journal of Research on Adolescence, 22(1).

18. Wara, Erick & Peter JO Aloka & Benson Charles Odongo, 2018, Relationship between Emotional Engagement and Academic Achievement among Kenyan Secondary School Students, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 7, No.
19. Zhao, Xinyuan & Karthik Namasivayam, 2009, Posttraining Self-Efficacy, Job Involvement and Training Effectiveness in the Hospitality Industry, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 8:2, 137-152.

C. Internet:

1. Cao, Qing & Eric Gedajlovic & Hongping Zhang, 2009, Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, And Synergistic Effects:
https://www.researchgate.net/publication/220520924_Unpacking_Organizational_Ambidexterity_Dimensions_Contingencies_and_Synergistic_Effects
2. Johnson, Ben, 2013, How Do We Know When Students Are Engaged:
<https://www.edutopia.org/blog/student-engagement-definition-ben-johnson>
3. Kular, Sandeep & Mark Gatenby & Chris Rees& Emma Soane& Katie Truss, 2008, Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series No 19.
4. O'Reilly, Charles A & Michael L. Tushman , 2013, Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future:
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/O'Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf
5. Ramukumba, Ndivhuwo, 2017, Building an organisational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organisational antecedents:
https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/64916/Ramukumba_Building_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Rant & rave, 2018, The Essential Guide to Emotional Engagement:
<http://www.rantandrave.com/wp-content/uploads/Rant-Rave-The-Essential->