



Job Engagement and its Impact on Employee Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Administrative Technical Institute/Erbil

Hazim Khalid Hassan^{1*}  Dlawar Jalal Ghareeb²  Sarbast Issa Mahamad³ 

الاستغراق الوظيفي وأثره على أداء الموظفين
دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين المعهد التقني الاداري / أربيل

حازم خالد حسن^{1*} دلاور جلال غريب² سربست عيسى محمد³

1. Technical Administration Institute-Erbil Polytechnic University-Erbil, Iraq-Erbil hazim.khalid@epu.edu.iq

* **corresponding author**

2. Technical Administration Institute-Erbil Polytechnic University-Erbil, Iraq-Erbil

dlawar.ghareeb@epu.edu.iq

3. Technical Administration Institute-Erbil Polytechnic University-Erbil, Iraq-Erbil

sarbast.mahamad@epu.edu.iq

1- معهد التقني الاداري - جامعة أربيل التقنية - أربيل، العراق- أربيل.

2- معهد التقني الاداري - جامعة أربيل التقنية - أربيل، العراق- أربيل.

3- معهد التقني الاداري - جامعة أربيل التقنية - أربيل، العراق- أربيل.



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 17/03/2026

Accepted: 07/05/2026

Available online: 12/06/2026

Keywords: Job engagement, employee performance, technical/administrative skills, Erbil

تاريخ الاستلام: 2026/03/17

تاريخ قبول النشر: 2026/05/07

تاريخ النشر: 2026/06/12

الكلمات المفتاحية: الاستغراق

الوظيفي، أداء الموظفين، المعهد التقني الاداري أربيل.

Abstract

DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i88.5795>

This research aims to reveal the relationship and impact between job engagement and employee performance at the Administrative Technical Institute/Erbil, through a field analysis study at the Administrative Technical Institute/Erbil Technical University. The research adopted the descriptive and analytical method, where (190) questionnaires were distributed and (175) were returned, which were valid for analysis. The questionnaire was designed to include two main variables: job engagement with its three dimensions (cognitive, emotional, and physical engagement) and employee performance. A questionnaire was used to collect data, which was then analyzed using SPSS version 27. The results showed a significant correlation and influence between job engagement and employee performance at the institute under study. The study recommended strengthening the concept of job engagement within the institute's management to improve employee performance and enhance the organization's future standing, as well as creating a supportive and empowering work environment that fosters experiences that impact employee performance.

Citation: Khalid Hassan, Hazim, Jalal Ghareeb, Dlawar, Issa Mahamad, Sarbast. (2026). Job Engagement and its Impact on Employee Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Administrative Technical Institute/Erbil, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(88), 367-389.

الاقتباس: خالد حسن، حازم، جلال غريب، دلاور، عيسى محمد، سربست. (2026). الاستغراق الوظيفي وأثره على أداء الموظفين "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين المعهد التقني الاداري / أربيل"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(88)، 367-389.

المستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن علاقة والأثر بين الاستغراق الوظيفي وأداء الموظفين في المعهد التقني الإداري/أربيل، من خلال دراسة تحليلية ميدانية في المعهد التقني الاداري / جامعة اربيل التقنية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع (190) استبانة واسترجاع (175) استبانة منها صالحة للتحليل، وتم تصميم استبانة الاستبانة لتشمل متغيرين رئيسيين: الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الاستغراق الادراكي والشعوري والجسدي) واداء الموظفين. واستخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (27)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الاستغراق الوظيفي واداء الموظفين في المعهد المبحوث. وأوصى البحث بضرورة تعزيز مفهوم الاستغراق الوظيفي لدى إدارة المعهد لرفع أداء الموظفين وتعزيز مكانة المنظمة مستقبلاً، وكذلك خلق بيئة العمل القادرة والمهمة والداعم للتجارب التي تؤثر على أداء الموظفين.

المقدمة Introduction

يعتبر الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري فهي تعمل على تحسين جودة حياة العمل وقد تمت دراسته من جوانب مختلفة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، وتجاوبهم من خلال الالتزام بعملهم وتأديته بكفاءة وفعالية (أحمد، 2020، 128). فالأفراد الشاغفون لوظائفهم يعملون بجدارة أعلى وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين يكرهون وظائفهم. أن الاستغراق الوظيفي يعكس مدى أهمية ودور المهنة في حياة العامل، اعطت هذه الحاجة الى ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي" اذ يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدين لاستثمار جهودهم بشكل تام لصالح المنظمة. ويعد الاستغراق الوظيفي من اهم المداخل الولاء التنظيمي الذي يجعل الافراد منغمسين بفاعلية في وظائفهم متفاعلين في اداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة الامر الذي يجعلهم أكثر ولاء والتزاما تنظيميا نحو منظماتهم وأكثر بقاء وحرصا على تنميتها وتطوير عملهم (عزيزي واخرون، 2025: 16)

ومن خلال هذا البحث يتم التعرف على الاستغراق الوظيفي وعلاقته وأثره بالأداء الوظيفي، ولغرض الإحاطة الموضوع، فقد قسم البحث الى اربعة محاور استعرض المحور الأول الإطار العام ومنهج البحث وقد ركز على مشكلتها واهدافها واهميتها وأنموذجها المقترح وفرضياتها ومنهجيتها وحدودها وأدوات البحث، وتم تخصيص المحور الثاني لاستعراض الإطار النظري لمتغيري البحث وهما الاستغراق الوظيفي واداء الوظيفي. اما فيما يخص المحور الثالث فقد تم تناول الجانب الميداني من خلال التطرق الى ثلاثة جوانب وهي وصف مجتمع البحث وعينته ووصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار أنموذج البحث وفرضياته واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول اهم ما توصل اليه من استنتاجات ومقترحات.

المحور الاول: منهجية البحث First Axis: Research Methodology**اولا: مشكلة البحث: Research Problem**

تواجه اغلب المنظمات التعليمية تحديات او صعوبات كبيرة في تنمية وغرس نموذج الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين حيث ان المنظمات تقوم باستخدام وسائل متعددة وتوفر الكثير من الأموال لتدريب وتأهيل العاملين فيها سعيا للوصول لمستوى عال من رضا لديها، ونظرا للتطورات الحاصلة في القطاع الاداري اتجهت اكثر المنظمات الى استخدام الوسائل المتوفرة في المجال الاداري من وضع استراتيجيات حديثة من خلال توفير الظروف المناسبة للإفراد العاملين لرفع قدراتهم ومهاراتهم عن طريق الدورات ضمن تخصصهم في تسهيل الكثير من العمليات الادارية ، وفي ضوء ما سبق يمكن ابراز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الاتي: (هل يوجد أثر للاستغراق الوظيفي على اداء الموظفين في المعهد التقني الاداري اربيل؟) ومنه تتفرع التساؤلات الآتية:

ما مدى تطبيق الاستغراق الوظيفي في المعهد التقني الاداري / جامعة اربيل التقنية؟

ما مستوى اداء الموظفين في المعهد التقني الاداري / جامعة اربيل التقنية؟

هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستغراق الوظيفي واداء الموظفين في المعهد المبحوث؟

هل هناك أثر معنوي للاستغراق الوظيفي على اداء الموظفين في المعهد المبحوث؟

ثانيا: أهداف البحث: Research Objectives

1. يسعى البحث الى التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على اداء الموظفين لدى المعهد التقني الاداري في جامعة اربيل التقنية.

2. التعرف على مفهوم اداء الموظفين وخصائصه.

3. تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين الاستغراق الوظيفي واداء الموظفين في المعهد المبحوث؟

4. تحديد إثر الاستغراق الوظيفي على اداء الموظفين في المعهد المبحوث؟

ثالثا: أهمية البحث: Importance of Study

يستمد البحث أهميتها من الآتي:

1- بكونها تبحث عن العلاقة بين المتغيرين الاستغراق الوظيفي واداء الموظفين باعتبارهما من المفاهيم الحديثة الذي يحتاج لفهمها وتطبيقها على ارض الواقع والاستفادة منها.

2- هناك حاجة لإجراء بحث نظرا لوجود غياب وانخفاض معدلات اداء المنظمة وقلة الرغبة بالعمل مما أثر سلبا على الانتاجية داخل المعهد.

3- يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الأونة الاخيرة التي اهتمت بالدراسات السلوكية المؤثرة على العاملين بمؤسساتهم ومن بينهما الاستغراق الوظيفي.

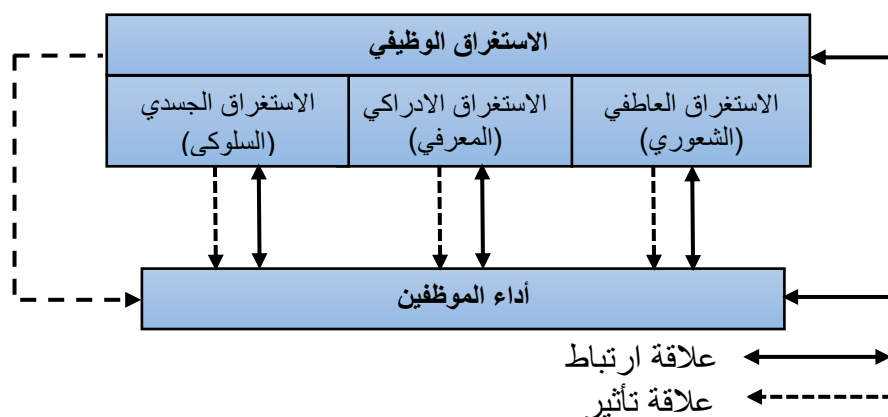
رابعاً: حدود البحث: Research Boundaries

تتمحور حدود البحث بالآتي:

1. الحدود الزمانية: تطبيق البحث في سنة 2026.
2. الحدود المكانية: المعهد التقني الاداري / اربيل- جامعة اربيل التقنية

خامساً: المخطط الفرضي للبحث: Hypothetical Research Plan

من أجل استكمال متطلبات البحث الحالي في إطاره الميداني، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، لا بد من بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات للاستغراق الوظيفي وأداء الموظفين. لذا يعد المخطط الفرضي صورة معبرة عن محتوى البحث وفكرته، ويفسر المخطط على أنه مزيج متناغم من المسارات المقترحة للبحث الحالي لحل مشكلة ما، وكما في الشكل (1) الآتي:



المصدر: من اعداد الباحثين

يظهر الشكل (1) أن متغير الاستغراق الوظيفي يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير أداء الموظفين متغيراً تابعاً.

سادساً: فرضيات البحث: Research Hypotheses

تم وضع مجموعة من الفرضيات لاختبار مخطط الفرضي للبحث موضحاً علاقات الارتباط والاثربين متغيرات البحث وبما يلائم اهداف البحث المذكور وما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الوظيفي واداء الموظفين على المستوى الكلي ومنه تتفرع مجموعة فرضيات الفرعية الاتية: H1

1. يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الادراكي واداء الموظفين.
2. يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الشعوري واداء الموظفين.
3. يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الجسدي واداء الموظفين.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي للاستغراق الوظيفي في اداء الموظفين على المستوى الكلي ومنه تتفرع مجموعة من الفرضيات الفرعية الاتية: H2

1. يوجد أثر معنوي ذات دلالة احصائية للاستغراق الادراكي في اداء الموظفين.
2. يوجد أثر معنوي ذات دلالة احصائية للاستغراق الشعوري في اداء الموظفين.
3. يوجد أثر معنوي ذات دلالة احصائية للاستغراق الجسدي في اداء الموظفين.

سابعاً: الدراسات السابقة: Literature Review

1. دراسة اغريب (2017) بعنوان: "الاستغراق الوظيفي و علاقته بالابداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام و الخاص في محافظة الخليل" وهدفت دراسة توضيح الاستغراق الوظيفي و علاقته بالابداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام و الخاص في محافظة الخليل ، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على الاسس الاحصائية لاختيار العينة الطبقية العشوائية، بلغت مجتمع الدراسة (1858) وحجم العينة (318) مفردة، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في مدينة الخليل كان مرتفعاً وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرسمية وغير الرسمية في مدينة الخليل وكانت أهم التوصيات: تعزيز مفاهيم الاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي لدى العاملين من خلال بينه العمل الداعمة والمهمة للتجارب التي

- تنمي الاستغراق الوظيفي لما له من أثر ايجابي في زيادة قدرتهم الإبداعية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين عامة، ومؤسسات مدينة الخليل خاصة.
2. **دراسة الغانمي (2018) بعنوان: "دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة"** وهدفت دراسة معرفة مدى ادراك عينه البحث لمتغيري البحث (الاستغراق الوظيفي وفعالية تقييم الأداء) والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وفاعليه تقييم أداء العاملين، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج البحث القائم والتحليل البعدي: وجرى تحديد عينيه البحث استنادا الى معادلة احصائية على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (576) من العاملين وحجم العينه (226) عامل، كما استخدمت الباحثة الجانب النظري المتمثل بـ (اسهامات مجموعة من الكتب والمؤلفات العربية والاجنبية والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات والدراسات والبحوث العلمية ذات صلة بموضوع البحث فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية (الانترنت) والجانب الميداني المتمثل بـ (الاستبانة) كأداة جمع البيانات، أهم التوصيات تطبيق برنامج للدعم المادي والمعنوي من قبل المديرية لزيادة الرغبة لدى الكوادر في تأمين جميع متطلبات وظائفهم.
3. **دراسة مرزوق والسديوني (2019) بعنوان: أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.** هدفت الدراسة الى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ وبلغت عينه الدراسة (362) مفردة يمثلون بهيئة التمريض وتم استخدام العينه العشوائية الطبقية واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي كما اثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لإبعاد الاستقامة على الاستغراق الوظيفي
4. **دراسة صبري يوسف وفرج المقطف (2020) بعنوان: الاستغراق الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي.** هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الاستغراق الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي مكتب الاصابة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم 65 موظف وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لاختيار عينه الدراسة حيث شملت جميع العاملين بالمكتب وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي السببي، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود أثر للاستغراق الوظيفي في الالتزام التنظيمي العام اضافة الى وجود أثر للاستغراق الوظيفي في ايجاد الالتزام التنظيمي.
5. **دراسة: ابة حيمد (2020): بعنوان (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين).** هدفت الدراسة الى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينه البحث من 60 عملا بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل وتحليل البيانات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- تتبع شركة نسما القابضة برنامجا فعالا للحوافز يحقق رضا العاملين.
 - وجود علاقة معنوية بين اداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة.
 - وجود علاقة معنوية بين اداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.
- وأوصى البحث بضرورة تبني الشركات المتنوعة برنامجا فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل المجد، ويشجع العاملين على رفع مستوى أدائهم الوظيفي.
- 6- (Uasin Gishu Country (Chepkmoi:2018) دراسة بعنوان فعالية الحوافز على أداء الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu كان الغرض من الدراسة هو التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة غابات كينيا. وقد استرشدت الدراسة بنظرية التغيير الميدانية والنظرية التطورية لتشانغ. تبني تصميم بحث المسح الوصفي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي لديها حالي 8 محطات للغابات يبلغ مجموع سكانها 115 موظفا. تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم موظف عينه من 115 مستجيبا. تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات. الاختيار صحة الادوات، تم اعطاء الأداة للمشرفين وخبراء الأبحاث. تم اجراء بحث تجريبية في مقاطعة ناندي الاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة الانقسام نصف الاختبار الموثوقية. تم الحصول على ألفا كرونباخ من 0.72 والتي اكدت موثوقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصائيات الوصفية (النسب المئوية، الانحراف المعياري) لتحليل البيانات. اشارت نتائج البحث الى أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي. وأوصت بأن تعتمد خدمة الغابات الكينية والمؤسسات

الحكومية الأخرى عملية اعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء، والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون، وخفض معدل دو أرن الموظفين مما يؤدي بدوره الى تحسين الصورة التنظيمية.

ثامنا: الاستفادة من الدراسات السابقة: Benefit from previous studies

1. اخذ الباحثون من خلالها خلفية معرفية عن البحث بالإضافة الى جمع المعلومات.
2. استقد الباحثون في الجانب المنهجي بحيث ساعدنا في انتقاء الافكار المناسبة اثناء تحديد الاشكالية.
3. افاد الباحثون من الدراسات السابقة في الاطلاع على الجانب النظري وتصميم اداة البحث وتفسير النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة.

المحور الثاني: الإطار النظري للمتغيرين:

اولا: - المفهوم الاستغراق الوظيفي (Job Involvement)

يعد العنصر البشري من أهم الموارد و عنصرا اساسيا يعتمد عليه في المنظمات لكونه يمتلك المهارات والقدرات الفنية بالإضافة الى المعارف للمنظمات، لأنه المسؤول عن ضبط جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين حيث يعتبر الفرد العامل هو اساس للمنظمات، لأنه المسؤول عن ضبط جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. حيث ان نجاح المنظمات يعتمد على مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في أداء عمله بتقاني و اخلاص و تصبح الوظيفة المناطة اليه جزء لا يتجزأ من حياته وكلما كانت بيئة العمل متميزة بالقبول والرضا كلما ابدع الموظف وانغمس بشكل أكثر في اداء عمله (مرغيت وبوعشير، 2020: 58).

الاستغراق الوظيفي على انه مدى قدرة الافراد العاملين في تقديم الحد الاقصى من الجهود والخبرات والمهارات وأداء الاعمال بالدقة لتحقيق الأهداف التي تطمح منظمات الاعمال الوصول لها. (الكرعاوي، 2024: 243). وعرفه احمد (2016) بأنه حالة سلوكية ضرورية تدل الى مدى حب الافراد بعملهم التي تعتبر بالنسبة لهم الجزء المركزي والمحوري في علاقتهم ببيئة العمل نفسه، والذي يعكس بشكل أو بأخر في طبيعتهم الشخصية (احمد، 2016: 276). وعرفه النجار (2017) على انه توظيف الشخص لنفسه جسديا وعاطفيا وذهنيا أثناء أداء دوره (النجار، 2017: 83) ويرى الصافي (2017) انه درجة ارتباط الفرد نفسيا بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد، وبأنه يوصف عن طريق الادراك الحسي للفرد اتجاه وظيفته بحيث تصبح الوظيفة بالغة الأهمية في حياته. (الصافي، 2017: 136)، واما مرزوق وآخرون (2019) اوضح ان الاستغراق الوظيفي بأنه اندماج الموظف مع وظيفته مبدئياً اهتماماً أكبر بها اضافة الى سرعة انقضاء وقت عمله نظرا لاهتمامه به (مرزوق وآخرون، 2019: 196)، وفي تعريف اخر للاستغراق الوظيفي اعتبر على انه سلوك ينتمي الى الفرد الذي يعطى كل ما يمتلكه من مجهود جسدي وذهني للمنظمة التي يعمل بها وحصيلة ذلك تكون لصالح المنظمة وسعياً لتحقيق أهدافها ورؤيتها التي تتطلع لها في المستقبل فوق مصالحه الشخصية (الحكمي، 2021: 49)، والاستغراق الوظيفي هو مدى ارتباط واندماج الفرد العامل في المؤسسة بوظيفته ومدى التزامه بها، بحيث تعد الوظيفة احد أهم محاور حياته (بركبية وبن حامد، 2022: 9).

ويرى الباحثين بأن الاستغراق الوظيفي هو (اندماج ذهني وعاطفي وجسدي في العمل يجعل الفرد يعمل بطاقة عالية في الوظيفة بحيث ان وظيفته وسيلة لتحقيق ذاته واعتباره واجبا رسميا ليصبح جزءا من حياته وهويته).

ثانيا: أهمية الاستغراق الوظيفي:

ان أهمية الاستغراق الوظيفي تكمن في كونه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعلها الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى من اجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء ويمكن تجسيد أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال النقاط الآتية: (عموري، 2019: 125).

1. ان الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي.
2. تساعد المستويات العالية للاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في اخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم.
3. يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورا مهما في تطبيق التغيير التنظيمي.
4. عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن.

ثالثا: خصائص الاستغراق الوظيفي

ان الاستغراق الوظيفي يعتبر عدد من الظروف اجتمعت معا، كما ان الاستغراق الوظيفي هو الحلقة بين الفرد والظروف المتنوعة. وأن استغراق العامل في الوظيفة معينه، تتأثر بمناخ وبيئة العمل وبمدى اسهام الوظيفة الحالية في اشباع رغباته الأساسية. وتتمثل بعض خصائص الاستغراق الوظيفي فيما يلي: (السيد، 2018: 316). والاستغراق الوظيفي في العمل هو أن يكون العمل شيئا مركزيا في معيشة الانسان هو احساس داخلي عن جوهر العمل في معيشة الانسان، ويمكن تقسيمه كالآتي:

- الفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة على أدائه لعمله ويتمتع بنوع من الاستقلالية في أدائه لعمله، كما يتيح له فرصة تكوين صداقات مع زملائه.
- الاستغراق الوظيفي بعد يمثل الفروق الشخصية بين الافراد تتمثل في (الدوافع، العادات والتقاليد، الاتجاهات، النوع).
- صفات الاستغراق الوظيفي تُشَبَّه الحوافز، الحرية الوظيفية، التنوع، توضيح المهام.
- الصفات الاجتماعية للاستغراق الوظيفي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر التفوق.

رابعاً: ابعاد الاستغراق الوظيفي

أظهرت الدراسات اتفاقاً حول ابعاد الاستغراق الوظيفي والتي يمكن ان تلخص من (الشنطي وابو عمرة، 2019: 7)، (مرغيت وبوعشير، 2020: 62)، (سمر وحليمه، 2020: 47)، (خليف، 2022: 61)، على ابعاد الاستغراق الوظيفي يمكن تجسيدها بالآتي:

أ- الاستغراق الادراكي (المعرفي) (Cognitive Engagement)

ويشير الى انغماس الموظفين بشكل كبير في اداء عملهم، حيث أن هؤلاء الافراد يكونون قادرين على التركيز على أداء أعمالهم بشكل مكثف واثقان المهام التي انيطت لهم وشهورهم بالحماس والثقة للإبداع فيها وقدرتهم على اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم. ويرى العبادي للاستغراق الادراكي والذي يعني انغماس الفرد بشكل الكامل في ممارسة عمله ويركز بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة اليه حيث اتضح أن الافراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة وتركيز بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم ومن جهة أخرى يوجد مفهوم فك الاستغراق المعرفي وهو وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد (العبادي، 2012: 160). كما يشير الاستغراق الادراكي الى استغراق الأفراد بشكل تام في تنفيذ عملهم، أو هو مدى قوة مساهمة العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله، أو مدى أهمية العمل في معيشته واهم صفاته (الحالة النفسية، تقدير الذات، المشاركة الفعلية)، (ضيف، 2020: 131).

ب- الاستغراق العاطفي (الشعوري) (Emotional Engagement)

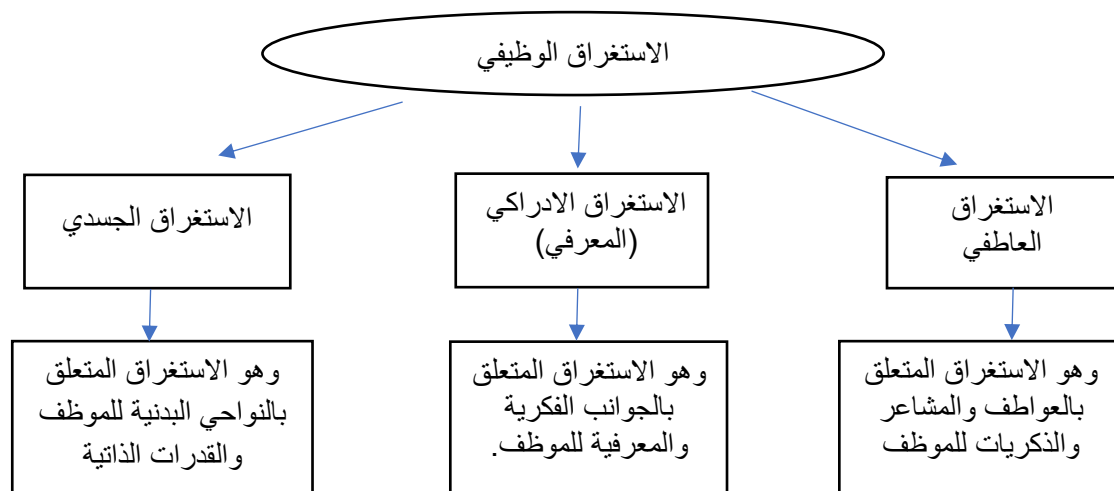
يعتبر ثاني اهم ابعاد الاستغراق الوظيفي ويعني وجود علاقة قوية بين عواطف الموظف، افكاره، مشاعر وبين وظيفته مما يزيد مشاعر الحماسة والفخر، حيث يمكن ان يشمل بشكل مباشر استثمار جميع موارد الافراد العاملين العاطفية في اداء اعمالهم وما مدى سعادتهم في انغماسهم في اداء اعمالهم ومدراءهم وما إذا كان لديهم اتجاهات ايجابية او سلبية اتجاه المنظمة وادارتها. والاستغراق العاطفي: هو وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الانسان والوظيفة، أو هو مدى استمتاع العامل في وظيفته أو مدى اشتياقه لعمله، ومن اهم صفاته (التعلق، الاستمتاع، الارتباط) على عكس الانغماس للشعوري الذي يبرز الغياب الشعوري الذي يفصل العاطفة مع الاخرين (ضيف، 2020: 131).

ج- الاستغراق الجسدي (Physical Engagement)

يوضح هذا النوع توجيه طاقات الفرد المادية اتجاه انجاز مهمة محددة، ويشير الى الاحتواء الفعال والاندماج العالي لبيان طاقات الموظف الجسدية في تنفيذ الاعمال والاهداف والنشاطات التعليمية ومواجهة جميع التحديات التي تحيط بالمنظمة بكل حماس وقدرات عالية. ويشير الى اتخاذ الفرد العامل دوراً اضافياً لتعزيز كفاءته المتعلقة بعمله أو التفكير في العمل بعد انصرافه، ويتميز هذا النوع بعدد من الصفات أهمها: الدوافع السلوكية، التصرف خارج المؤسسة، تعلم وتطوير المميز. كما يعني توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة.

ويرى كاظم (2019) بأن ابعاد الاستغراق الوظيفي هي:

- أ- الاستغراق الجسدي: وهو بذل الجهود المادية والانهاك التام للموظف في ممارسة مهام معينة داخل المنظمة.
- ب- الاستغراق العاطفي: وهو مدى شعور الموظف بالمتعة في ممارسة العمل بحيث تصبح الوظيفة مرتبطة به.
- ت- الاستغراق الادراكي: وهو انغماس الموظف بشكل تام ويمثل اليقظة الفكرية والاهتمام بالعمل والادراك الذهني لإداء الوظيفة والاندماج معها.



المصدر من اعداد الباحثين

شكل (2) أبعاد الاستغراق الوظيفي

خامساً: تعريف الاداء الوظيفي:

يعرف الاداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام (محمد رواية، 2001: 201). ويعرف الاداء الوظيفي أيضاً بأنه العمليات التي تضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة (أبو حيمد، 2015: 7). وفي تعريف آخر للاداء بأنه مسؤوليات وواجبات وانشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في الحقيقة ما هو الا سلوك بأوسع معانيه اما الاداء الوظيفي فهو عبارة عما يقوم به الموظف او المدير من اعمال وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة الى اخرى وان وجد فيها عامل مشترك (بن عصمان، 2018: 645). ويعرف مفهوم الاداء أيضاً بأنه المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح أداء العاملين ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الاداء (سعيد، 2018: 67). وعرف كوان وفرينكل (2018) Guan & Frenkel أداء العاملين على أنه درجة اتقان العامل لنشاط محدد إمكانيه انجاز ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلبات وظيفة التي يعمل بها، أما Hermawati & Mas ينظرون الى أداء العاملين على أنه نتاج جهد مبذول من قبل فرد معين في المنظمة ومقارنته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

وعرفت امال الاداء (هو درجة تحقيق واتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق اهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الاداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين) (أمال، 2019: 49).

ويقصد بمفهوم الاداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (هلسه، 2020: 59).

ويرى الباحثين يان اداء الوظيفي هو (بأنه عبارة عن المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق الموظف لأنجاز مهامه بأتقان ضمن المتطلبات الوظيفية لزيادة الانتاج).

سادساً: أهمية أداء العاملين

ويحظى موضوع الاداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنه من اسهامات في رفع مستوى معيشة الافراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد (سعيد، 2018: 19).

لذا يعد الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة سواء كانت خدمية او انتاجية، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو الفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2016: 19). ويرى المطيري (2016) أنه لم يقتصر الاهتمام بإدارة الاداء على مستوى الأفراد العمالي في المستوى الادارية المختلفة، كون أداء الفرد الواحد انعكاساً لإداء

- القسم أو الوحدة أو الشركة التي يتبع لها تنظيم، وأن أداء الأفراد العاملين ودرجة اجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية الشركة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه واجادته له انعكاس شخصيا عليه، ويمثل ذلك في التالي:
- أصبح الاداء مقياسا مهما لقدرة على أداء عمله الحالي، وكذلك أي أعمال يمكن أن توكل اليه في المستقبل.
 - يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا الى ارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور وحوافز وما في حكمها مقابل هذا الأداء.
 - يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية، وهي حاجته الى الاستقرار في العمل، وإثبات الذات.

سابعاً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

- يتأثر أداء العاملين بالعديد من العوامل التي قد يكون لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على العاملين، طبقاً لما يراه أبو شافع (2020) وقد يتكون هذه العوامل خارجية أو داخلية من الفرد نفسه (أبو شافع، 2020: 49) ومن هذه العوامل:
- بيئة العمل: يقصد ببيئة العمل أو (المناخ التنظيمي) بأنها مجال الذي يشتمل على الطرق والاساليب والادوات والعناصر والعلاقات التفاعلية بين الافراد داخل بيئة المنظمة، وتلعب هذه البيئة دورا فاعلا في تنمية ورفع كفاءة وأما المناخ التنظيمي السلبي سيح ويقلص من قدرة الافراد على رفع كفاءتهم.
 - الثقافة التنظيمية: ان التنظيمية المستندة على نظام قوي من مشاركة القيم والمعايير والأعراف التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو العاملين سجل من أداء العاملين الأكثر كفاءة (الخطيب، 2019: 235).
 - أسلوب القيادة: ان وجود نظام اسلوب قيادة ديمقراطية وقيادة مؤثرة ذات كاريزما مستندة على الصداقة والاحترام والود ستجعل الافراد العاملين أكثر رضا عن عملهم مما يؤدي لزيادة أدائهم في العمل (Sageer et al., 2012: 156).
 - انظمة تحفيز والأجور والمكافئات: ان وجود نظام حوافز ومكافئات سيجعل العامل أكثر دافعية نحو العمل وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والنظريات الادارية (pawirosumarto et al, 2017).
 - التدريب المهني: يلعب التدريب المهني دورا رئيسيا في زيادة مهارات وكفاءة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، حيث ان زيادة التدريب خصوصا المبني على المهارات الرئيسية في العمل والتدريب التقني سيجعل من العامل ماهرا في عمله، وبالتالي تحقيق الأداء التنسيقي ((Onyango & Wanyoike, 2014).
 - اشترك العاملين: ان اشترك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم سيعمل على رفع أدائهم، وانه كلما أشار العاملون بأنهم الة تنفيذية للقرارات فقط فهذا بالإقصاء، وبالتالي أدائهم في العمل (Kulaer et al., 2008: 137).
 - الانضباط: ان وجود واجراءات وسياسات في العمل سيجعل من العاملين أكثر قدرة لمعرفة واجباتهم وحقوقهم وبالتالي فانهم سيقومون بزيادة أدائهم لعدم تعريضهم للعقوبات المختلفة، فمن المتوقع داما أن يكون انضباط العمل سمة من سمات الموارد البشرية في المنظمة لان هذا يجعل المنظمة على نحو جيد وتصل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Sageer et al., 2012: 159).
- ويرى (الطائي، 2006: 263) أن أسباب ضعف أداء العاملين في منظمات الاعمال، تمثل في:
1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، وذلك بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
 2. الاعتقاد بان مستوى أدائهم جيد لعدم الاشارة لغير ذلك.
 3. عدم معرفة العاملين بما الذي مطلوب منهم عمله، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
 4. اعتقاد العاملين بان وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
 5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة من عدم استحقاقهم لذلك.
 6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار الى الحماسة لطبيعة عملهم.

ثامناً: خصائص الأداء الوظيفي:

تتجه الأعمال العالمية الى تغيير طرق بشكل كبير، حيث أصبح التوجه منصبا نحو ترتيبات العمل المرنة التي تطلب المزيد من المتطلبات المعرفية، وأصبح العمل الجماعي معيارا ثابتا، وأصبح تكوين قوى العاملة أكثر تنوعا مما كانت عليه من قبل مما ساهم في تغييرات في طبيعة العمل وقد تم توسيع نطاق تركيز الأبحاث، من تصميم الوظائف الى تصميم العمل، ومن خصائص المهمة أو الوظيفة، الى خصائص العمل. ويمكن القول إن خصائص الأداء، هي الصفات أو السمات الفردية المطلوبة للأداء المرضي. وذلك بالنسبة للعامل تجاه نفسه وبالنسبة للمنظمة، أي أنها الصفات المطلوبة للموظفين لأداء الواجبات والأهداف بنجاح.

كما يمكن من خلال ما تم تناوله في بحث ليهيرنايوس وميكولييتش بعنزان (Work characteristics and work performance of knowledge workers) تحديد السمات الأساسية التالية في أداء العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ممارسات ادارة الموارد البشرية يؤثر عليها بشكل فعال:

- القدرة على العمل بدون اشراف: وتعبر عن مدى قدرة الموظفين على العمل بأنفسهم / متطلبين أقل قدر من الاشراف والاكتفاء الذاتي في تولي واجبات الوظيفة.
- دقة العمل: وتعبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء، تستدعي التصحيح.
- التكيف: ويعبر عن المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغيرات العمل أو التغييرات التنظيمية.
- القدرة على التواصل: وتعبر عن فعالية في تقديم الموظف للمعلومات الدقيقة، شفها وخطيا، ومدى اقامة الموظف علاقات ايجابية مع زملائه في العمل، وكونه لبقا ومهذبا بالتعامل معهم.
- التعاون: وتعبر عن مدى تعاون وانسجام الموظف مع المشرفين والزملاء، والعملاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة.
- الاعتمادية والثقة: وتعبر عن المدى الذي يمكن فيه الاعتماد على الموظف، للوفاء بجداول العمل، ومسؤوليات والتزامات الوظيفة.
- الالمام والمعرفة بالعمل: وتقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل وأتباعه لإجراءات العمل الصحيحة.
- المحاكمة: وتعبر عن التميز في نوعية القرارات المتخذة، فيها يخص العمل وموافقة.
- نوعية العمل: أي الى أي مدى يكمل الموظف مهام الوظيفة بدقة، وفقا لمعايير الجودة المعمول بها.
- كمية العمل: المدى الذي ينتج فيه الموظف، قدر من العمل المقبول / من أجل الوفاء بالجداول الزمنية.
- العلاقة مع الناس خارج العمل: مدى اكون الموظف مهذبا، مفيدا وتعاوننا، خارج العمل ايضا.
- التزام قوانين السلامة: مدى اتباع الموظف لممارسات السلامة المعمول بها، وتصحيح ممارسات العمل غير الأمنة في الوظيفة.
- ادارة وقت العمل: وتقيس مدى فعالية وكفاءة الموظف في استخدام وقته، لإنجاز مهام وظيفته، فعلى سبيل المثال، لا ينظر حتى اللحظة الاخيرة، لإتمام المهام الحرجة.
- الرغبة في التعلم: أي رغبة الموظف في التعرف على وظيفته، وتطوراتها وتحدياتها، وطرح أسئلة ذكية ومفيدة عن العمل.
- مما تقدم، يمكن الاستنتاج بأن الشركة المتميزة هي التي تستطيع الموظفين الذين يتمتعون بغالبية هذه الصفات، والحفاظ عليهم وتقديم الدعم والتدريب لهم، وعلى ادارة الموارد البشرية أن تخطط لهذا الموضوع بشكل منظم عن طريق المعرفة والخبرة. إذ أن اثناء العمل المعرفي، هو من مهمة ومسؤولية ادارة الموارد البشرية، التي يجب أن تتعامل مع هذه الخصائص بعناية إذا أرادت خلق وظائف جيدة التصميم (Hernaus & Mikulic, 2014: 47).

تاسعا- طرق قياس أداء العاملين:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية الى مؤسسة، خاصة للمؤسسات الخدمائية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الانتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك لا كان من الالزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكولة إليها. أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الاساليب تقسم الى ثلاث مجموعات هي: (نعرات، 10، 2022-11)

1- كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، و من الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها و مراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق.

2 - جودة ناتج الأداء: من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة.

3-كمية وجوده الناتج معا: وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة. كما يتضح من هذه الاساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين،

التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى يتمكن للوصول الى أداء أفضل.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف متغيرات البحث:

وصف محتويات الاستبانة:

تم تقسيم متغيرات الدراسة والتي احتوتها الاستبانة والمصممة لغرض التحقق من اهداف الدراسة المعنية الى جزئين: الجزء الأول وتتضمن المعلومات الشخصية حول المستجيبين وتشمل: "نوع الجنس"، "الفئات العمرية"، "المؤهل العلمي"، "سنوات الخبرة"، اما الجزء الثاني فتشمل محاور البحث حيث تم تقسيمها الى محورين: المحور الأول فتضمنت المؤشرات والعبارات والتي قيست متغير "الاستغراق الوظيفي"، اذ تم قياس المحور المذكور باستخدام ثلاثة من المحاور والتي تمثلت بـ (الاستغراق العاطفي/الشعوري، الاستغراق الإدراكي/المعرفي، الاستغراق الجسدي)، حيث قيست كل من الأبعاد الثلاثة المذكورة مستخدماً خمس عبارات.

اما المحور الثاني فتمثلت بالعبارات والمؤشرات والتي من خلالها قيست به متغير " أداء الموظفين" وذلك عن طريق خمسة عشرة عبارة. كما استخدم الباحثين مقياس ليكرت الخماسي وذلك لغرض وصف آراء المستجيبين، اذ ان قيم المعيار المستخدم لغرض وصف درجات الآراء، وقعت بين اقل درجة والتي تشير الى الآراء الأقل اتفاقاً وبين الدرجات الأكثر قبولاً والتي دلت عليها الدرجة الأعلى بين سلم الدرجات ضمن المعيار المستخدم والتي اشارت اليها الدرجة (5). وبعدها، تم نشر الاستبانة مباشرة بأسلوب عشوائي على نموذج مختار من العاملين بمعهد الإدارة التقني/ جامعة أربيل التقنية، حيث قام (175) مشاركاً بملاء استبانة الاستبيان. بعد ذلك، تم استخدام برنامج الإحصاء (SPSS V27) لتحليل درجة الآراء والإجابات، وكذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات المقدمة من قبل الدراسة الميدانية الحالية، والجدول ادناه تمثل مكونات متغيرات الاستبانة والمذكورة أعلاه مع الترميز لكل من المحورين المذكورين وكما يأتي:

الجدول (1) يوضح متغيرات الاستبيان

رموز المستخدمة في متن البحث			متغيرات البحث	
الفقرة	المحور	البعد		
-----			نوع الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	
			البيانات الشخصية	
			محوري البحث	
			الأبعاد	
X1.1-X1.5	X1	X	الاستغراق العاطفي/الشعوري	
X2.1-X2.5	X2		الاستغراق الإدراكي/المعرفي	
X3.1-X3.5	X3		الاستغراق الجسدي	
Y1-Y15	Y			

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: اختبارات المستخدمة قبل اجراء التحليل الاحصائي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم الاستعانة واستخدام اختبار كولموكروف سميرنوف من اجل اختبار وفحص توزيع درجات الآراء فيما يتعلق بالحالة الطبيعية للبيانات (كورد، 2020: 66-69)، اذ ان الاختبار التي تم الاستعانة به، يختبر فرضية العدم والبدلية، حيث افادة الفرضية العدمية بان البيانات وبالأحرى درجات الآراء تتوزع توزيعاً طبيعياً أي انها اخذت ضمن الظروف الطبيعية للمبوحوثين مقابل فرضية البديلة والتي افادة عكس ذلك، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (2)، وجد بان درجات الآراء وفق المتغيرات الدراسية المعنية، توزعت توزيعاً طبيعياً، وذلك يعود الى قيم الدلالة الإحصائية للاختبار المقابلة للمتغيرات، اذ كانت اكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المقترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05) وبالتالي قبول الفرضية العدمية والمذكورة اعلاه.

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات البحث	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
الاستغراق العاطفي/الشعوري	0.046	0.137	توزيع طبيعي
الاستغراق الإدراكي/المعرفي	0.060	0.164	توزيع طبيعي
الاستغراق الجسدي	0.071	0.073	توزيع طبيعي

المؤشر الكلي (الاستغراق الوظيفي)	0.091	0.833	توزيع طبيعي
أداء الموظفين	0.047	0.487	توزيع طبيعي

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

2. صدق وثبات عبارات محاور الدراسة:

قبل الشروع واجراء التحليل الاحصائي لدرجات اراء المبحوثين، يجب التأكد من مفهومي الصدق والثبات للمقاييس والمعايير التي تم الاستعانة بها وذلك لغرض قياس متغيرات الدراسة. حيث ان مفهوم الصدق يمكن ان نوضحه بالإجابة على السؤال والتي يطرحه البحث والتي مفادها "هل ان المؤشرات والفقرات المستخدمة لقياس المحور او البعد المعني التي تقيسه كانت صادقة، وبمعنى اخر: يمكن الاعتماد والوعول عليها في قياس المتغير المعني (العساف، 1995: 429). وبالتالي إمكانية ادخال والاستعانة بجميع المؤشرات والعبارات وادخالها في التحليل الاحصائي (عبيدات، 2001: 179)، ومن خلال الأدوات والوسائل الإحصائية والمذكورة ادناه، تم فحص كل من المفهومين والمذكورين أعلاه.

(a) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: قام الباحثين بالاستعانة واستخدام أسلوب تحليل الارتباط الخطي البسيط بين درجات الآراء عند كل عبارة او فقرة وبين متوسط درجات الآراء وذلك وفق الابعاد والمحورين (العلي، 2020: 97). وذلك للتأكد من صدق المقياس. والبنود ادناه، تمثل نتائج التحليل المذكور.

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور " الاستغراق الوظيفي": وجد الباحثين ومن خلال استخدام تحليل الارتباط، ان جميع العبارات والمؤشرات كانت صادقة وتقيس المتغير المعني والتي وضعت من اجل قياس تلك المتغير، اذ تبين ان قيم معاملات الارتباطات بين درجات الآراء ومتوسط الدرجات وفق الابعاد الثلاثة وبالتالي حسب المحور والمذكورة في الجدول (3)، كانت معنوية، وذلك استنادا الى مستويات الدلالة والمقابلة لكل فقرة، اذ اتضح بانها كانت اقل من مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدعو الى قبول ادعاء الباحثين فيما يتعلق بصدق المؤشرات العبارات.

الجدول (3) صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (الاستغراق الوظيفي)

الابعاد المحور	الرمز	الاتساق الداخلي مع البعد	مستوى الدلالة	الاتساق الداخلي مع المحور	مستوى الدلالة
الاستغراق العاطفي/الشعوري	X1.1	.781**	0.000	.717**	0.000
	X1.2	.779**	0.000	.741**	0.000
	X1.3	.777**	0.000	.670**	0.000
	X1.4	.698**	0.000	.577**	0.000
	X1.5	.740**	0.000	.693**	0.000
الاستغراق الإدراكي/المعرفي	X2.1	.669**	0.000	.528**	0.000
	X2.2	.659**	0.000	.537**	0.000
	X2.3	.670**	0.000	.635**	0.000
	X2.4	.676**	0.000	.634**	0.000
	X2.5	.534**	0.000	.465**	0.000
الاستغراق الجسدي	X3.1	.611**	0.000	.454**	0.000
	X3.2	.748**	0.000	.654**	0.000
	X3.3	.723**	0.000	.614**	0.000
	X3.4	.811**	0.000	.776**	0.000
	X3.5	.648**	0.000	.663**	0.000

** : الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.01)، * : الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.05).

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور " أداء الموظفين": تبين ومن خلال النتائج المبينة في الجدول ادناه، ان جميع قيم معاملات الارتباطات بين كافة المؤشرات ومتوسط درجات الآراء وفق المحور المعني كانت ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول ادعاء صدق المؤشرات المذكورة تجاه المحور المعني.

الجدول (4) صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور (أداء الموظفين)

الرمز	الاتساق الداخلي مع المحور	مستوى الدلالة	الرمز	الاتساق الداخلي مع المحور	مستوى الدلالة
Y1	.575**	0.000	Y8	.808**	0.000
Y2	.635**	0.000	Y9	.799**	0.000
Y3	.536**	0.000	Y10	.582**	0.000

0.000	.638**	Y11	0.000	.659**	Y4
0.000	.758**	Y12	0.000	.703**	Y5
0.000	.780**	Y13	0.000	.744**	Y6
0.000	.638**	Y14	0.000	.752**	Y7
0.000	.740**	Y15			

** الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.01)، *: الارتباط دالة احصائياً عن مستوى (0.05).

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

b. ثبات أداة البحث: يمكن توضيح مفهوم الثبات وذلك بطرح السؤال والتي مفاده: هل ان مستويات درجات اراء المبحوثين تكون متقاربة وفق المؤشرات فيما لو تم توجيهها الى نفس المبحوثين في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430). ولفحص مدى ثبات الإجابات (الآراء)، تم استخدام معيار الفا كرونباخ، اذ تكون قيم المعيار مقبولة احصائياً إذا تجاوزت الحد (0.7) (العلي، 2020: 92). وفق النتائج المبينة في الجدول (5)، تبين بان قيم المعيار المستخدم كانت مقبولة احصائياً وفق المتغيرات، اذ تجاوزت الحد (0.07).

جدول (5) نتائج معامل الثبات (الفا كرونباخ) Cronbach Alpha

معامل كرونباخ-الفا		عدد العبارات	الابعاد	محاور البحث
للاستبانة	للمحور			
0.911	0.885	0.81	5	الاستغراق الوظيفي
		0.738	5	الاستغراق الإدراكي/المعرفي
		0.744	5	الاستغراق الجسدي
0.922		15	أداء الموظفين	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

الاساليب والادوات الاحصائية المستخدمة:

- تم استخدام اختبار كولموكروف سميرونوف لتأكد من التوزيع الطبيعي لدرجات الآراء وفق المتغيرات الدراسية (كورد، 2020: 66-69).
- استخدام التوزيعات التكرارية وذلك من خلال معيار النسب وذلك من اجل المتغيرات والسمات الشخصية. كما تم الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التباين ومن أهمها المقياسين: الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري، وذلك لغرض وصف درجات الآراء وفق العبارات والمتغيرات (القاضي، 2003: 53-90).
- تم الاستعانة بتحليل الارتباط الخطي البسيط، وذلك للتأكد من مفهوم الصدق (العلي، 2020: 97)، اما مفهوم الثبات فتم التأكد منها من خلال استخدام معيار الفا كرونباخ (العلي، 2020: 92).
- تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط وذلك من اجل تحديد قوه واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (طعمه، 2009: 261-287ص).
- استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للعلاقة التأثيرية لمتغير مستقل في متغير المعتمد (التميمي، 2014: 7-15). وذلك من خلال اختبار احصاءه (t) (عبد المنعم، 2005: 49-54) واحصاءه (F) (الفتلاوي، 2010: 91-92).

ثالثاً: وصف متغيرات البحث:

3.1: وصف البيانات الشخصية:

3.1.1: توزيع افراد عينة البحث وفق خاصية "نوع الجنس":

بالنسبة لنوع الجنس، اتضح ومن خلال الجدول (6) ان الاكثريه من المشاركين كانوا من ضمن العناصر النسوية بنسبة مشاركة (63.43%) مقارنة بنسبة العناصر الذكورية والبالغة (36.57%) ونستنتج من المعلومات المذكور ان القرارات والنتائج تعود الى الفئة الأغلبية أي فئة الاناث مقارنة بفئة الذكور.

جدول (6) توزيع المبحوثين وفق "نوع الجنس"

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب وفق نسبة المشاركة
انثى	111	63.43%	1
ذكر	64	36.57%	2
المجموع	175	100%	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.1.2: توزيع افراد عينة البحث وفق خاصية "الفئات العمرية":

بالنسبة لتوزيع افراد المبحوثين وفق الفئة العمرية، اذ تبين ومن خلال الجدول (7) ان اغليبتهم كانوا ضمن فئة العمرية والمحصورة بين (31) سنة و (40) سنة بنسبة مشاركة (45.14%) ويلها بالمرتبة الثانية والتي كانت أعمارهم تتراوح بين (41) سنة الى (50) سنة بنسبة مساهمة (28.57%) اما بالمرتبة الثالثة والأخيرة فقد كانت المشاركة من نصيب الفئتين العمريتين والمتمثلتين بـ ("50" سنة فأكثر)، (اقل من "30" سنة) فقد كانت مشاركتهم قليلة والبالغة (14.29%)، (12%) وعلى التوالي.

جدول (7) توزيع المبحوثين وفق "الفئات العمرية"

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب وفق نسبة المشاركة
اقل من (30) سنة	21	12.00%	4
من (31) الى (40) سنة	79	45.14%	1
من (41) الى (50) سنة	50	28.57%	2
(50) فأكثر	25	14.29%	3
المجموع	175	100%	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.1.3: توزيع افراد عينة البحث وفق خاصية " المؤهل العلمي":

من أجل توزيع افراد عينة البحث وفق السمة المعنية، تم الاستناد الى الجدول (8)، اذ تبين ان الأكثرية المشاركة في البحث كانوا مؤهلهم العلمي من ضمن فئة (بكالوريوس) حيث بلغ نسبة مشاركتهم (55.43%)، وبعدها كانت المشاركة من قبل المبحوثين والتي كانت تحصيلهم الدراسي (دبلوم فما دون) بنسبة مساهمة (22.86%)، اما بالمرتبة الثالثة فقد كانت المشاركة من ضمن فئة (ماجستير)، اذ بلغ نسبتهم (16%) من المشاركة، اما المشاركين وبالأحرى الموظفين والتي كانت تحصيلهم الدراسي من ضمن فئتي (دبلوم عالي) و (دكتوراه) فقد احتلوا المرتبة الرابعة والأخيرة اذ بلغ نسبة مشاركتهم (3.43%)، (2.29%) وعلى التوالي.

جدول (8) توزيع المبحوثين وفق "المؤهل العلمي"

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب وفق نسبة المشاركة
دبلوم فما دون	40	22.86%	2
بكالوريوس	97	55.43%	1
دبلوم عالي	6	3.43%	4
ماجستير	28	16.00%	3
دكتوراه	4	2.29%	5
المجموع	175	100%	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.1.4: توزيع افراد عينة البحث وفق خاصية "فئات سنوات الخدمة":

وأخيرا فيما يتعلق بتوزيع افراد المبحوثين من الموظفين في المعهد وفق فئات سنوات الخبرة، اتضح ومن خلال الجدول (9) ان الأغلبية كانوا سنوات خبراتهم تقع ضمن الفئة ("16" سنة فأكثر) والبالغة نسبتهم (46.29%)، وتبين أيضا ان المشاركة والتي تليها كانت من نصيب الموظفين والتي كانت خدماتهم تتراوح بين احدى عشرة سنة وخمسة عشرة سنة والبالغة نسبتهم (21.14%) وبالمرتبة الثالثة كانت المساهمة من ضمة الفئة (6-10) من سنوات الخبرة بنسبة (20%)، اما بالنسبة للموظفين والتي كانت خدماتهم اقل من (5) سنة، اتضح ان نسبة مشاركتهم كانت (12.57%) في الدراسة الميدانية الحالية.

جدول (9) توزيع المبحوثين وفق "سنوات الخبرة"

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب وفق نسبة المشاركة
أقل من (5) سنوات	22	12.57%	4
من (6) سنوات الى (10) سنوات	35	20.00%	3
من 11 سنة الى 15 سنة	37	21.14%	2
من (16) سنة فأكثر	81	46.29%	1
المجموع	175	100%	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.2: وصف محوري البحث:

قام الباحثين بوصف درجات اراء المبحوثين وفق متغيرات الدراسة (محوري البحث)، وذلك بالاستعانة بـ: الأوساط الحسابية المرجحة مع الانحرافات المعيارية. كما وتم حساب معياري: نسب الاتفاق وكذلك معامل الاختلاف، اذ ان

الأول يستعان به لتحديد مدى اتفاق درجات الآراء تجاه مفهوم العبارة او المؤشر وبالتالي المؤشر الكلي وفق المتغير المعني، والتي تحتسب قيمته من خلال حاصل قسمة قيمة الوسط الحسابي المرجح على درجات المعيار المستخدم في وصف درجات الآراء والبالغة (5). اما الثاني، فيمكن من خلاله تحديد مدى تجانس وتقارب وبالتالي مدى تباعد درجات الآراء من بعضها البعض، ويحتسب من خلال حاصل قسمة الوسط الحسابي على الانحراف المعياري. يكمن تحديد اتجاه درجات الآراء للمبوحوثين وذلك من خلال قيم الأوساط الحسابية المرجحة، فاذا تجاوزت قيم الأوساط الحسابية المرجحة قيمة والبالغة (3.4)، فحينئذ يعتبر درجات الآراء بانها تتجه نحو الاتفاق فيما تتعلق بالمفاهيم وفق العبارة او البعد او المحور المعني، والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (10) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
لا أتفق بشدة	من (1) الى (1.79)	0.79	منخفض
لا أتفق	من (1.80) الى (2.59)	0.79	
محايد	من (2.60) الى (3.39)	0.79	متوسط
أتفق	من (3.40) الى (4.19)	0.79	عالي
أتفق بشدة	من (4.20) الى (5)	0.8	

المصدر: من اعداد الباحثين

3.2.1: وصف عبارات محور "الاستغراق الوظيفي":

3.2.1.1: وصف عبارات بعد "الاستغراق العاطفي/الشعوري": استنادا الى النتائج والمبينة في الجدول (11)، تبين بان متوسط درجات الآراء اتجه او مالت الى الاتفاقية وبمستويات عالية سواء وفق العبارات او المؤشر الكلي، فبالنسبة للعبارات، فقد وجد بان قيم الأوساط الحسابية المرجحة ونسب الاتفاق تراوحت بين (4.23،4.33)، (86.51%،84.57%) وعلى التوالي. اما وفق المؤشر الكلي والذي تعبر عن متوسط درجات آراء المبوحوثين للعبارات الخمسة، كانت مستويات درجات الآراء عالية أيضا، اذ كانت نسبة اتفاقها والبالغة (85.37%) مما يدل على وجود مفاهيم البعد المعني وفق آراء عينة الدراسة.

الجدول (11) وصف عبارات بعد "الاستغراق العاطفي/الشعوري"

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول	اتجاه العبارة	ترتيب وفق الأهمية
أشعر بالفخر والاعتزاز أثناء تأدية واجباتي الوظيفية	4.30	0.88	20.47%	86.06%	اتفق بشدة	2
أستطيع التوفيق بين عملي وواجباتي الخاصة.	4.23	0.83	19.71%	84.57%	اتفق بشدة	5
أملك الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي.	4.24	0.74	17.42%	84.77%	اتفق بشدة	4
أتمتع بعلاقات طيبة ورائعة مع جميع زملائي في الوظيفة.	4.33	0.77	17.91%	86.51%	اتفق بشدة	1
الاحساس بالوفاء والاحترام بالعمل.	4.26	0.88	20.57%	85.14%	اتفق بشدة	3
المؤشر الكلي	4.27	0.62	14.52%	85.37%	اتفق بشدة	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.2.1.2: وصف عبارات بعد "الاستغراق الإدراكي/المعرفي": استنادا الى النتائج والمبينة في الجدول (12)، تبين بان متوسط درجات الآراء اتجه او مالت الى الاتفاقية وبمستويات عالية نوعا ما، سواء وفق العبارات او المؤشر الكلي، فبالنسبة للعبارات، فقد وجد بان قيم الأوساط الحسابية المرجحة ونسب الاتفاق تراوحت بين (3.74،4.34)، (86.86%،74.74%) وعلى التوالي. اما وفق المؤشر الكلي والذي تعبر عن متوسط درجات آراء المبوحوثين للعبارات الخمسة، كانت مستويات درجات الآراء عالية أيضا، اذ كانت نسبة اتفاقها والبالغة (82.77%) مما يدل على وجود مفاهيم البعد المعني وفق آراء عينة الدراسة.

الجدول (12) وصف عبارات بعد "الاستغراق الإدراكي/المعرفي"

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول	اتجاه العبارة	ترتيب وفق الأهمية
أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.	4.17	0.83	19.98%	83.43%	اتفق	4

5	اتفق	74.74%	25.49%	0.95	3.74	نادراً ما أفكر في أمور خارجة عن نطاق العمل أثناء الدوام.
3	اتفق	83.54%	18.46%	0.77	4.18	يدرك الجميع مشاركتي في العمل.
2	اتفق بشدة	85.26%	15.90%	0.68	4.26	أوظف مجهودي الفكري في العمل.
1	اتفق بشدة	86.86%	14.55%	0.63	4.34	أجد ضرورة على معاملة وظيفتي على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها.
	اتفق	82.77%	12.07%	0.50	4.14	المؤشر الكلي

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.2.1.3: وصف عبارات بعد " الاستغراق الجسدي": استنادا الى النتائج والمبينة في الجدول (13)، تبين بان متوسط درجات الآراء اتجه او مالت الى الاتفاقية وبمستويات عالية، سواء وفق العبارات او المؤشر الكلي، فبالنسبة للعبارات، فقد وجد بان قيم الأوساط الحسابية المرجحة ونسب الاتفاق تراوحت بين (3.99،4.33)، (86.51%،79.89%) وعلى التوالي. اما وفق المؤشر الكلي والذي تعبر عن متوسط درجات آراء المبحوثين للعبارات الخمسة، كانت مستويات درجات الآراء عالية أيضاً، إذ كانت نسبة اتفاقها والبالغة (82.51%) مما يدل على وجود مفاهيم البعد المعني وفق آراء عينة الدراسة.

الجدول (13) وصف عبارات بعد "الاستغراق الجسدي"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول	اتجاه العبارة	ترتيب وفق الأهمية
لا أشعر بالوقت عندما أعمل.	3.99	0.97	24.23%	79.89%	اتفق	5
أشعر بالحيوية في وظيفتي.	4.00	0.89	22.26%	80.00%	اتفق	4
أقوم بإنجاز أعمال اضافية إذا طلب مني.	4.21	0.93	22.12%	84.11%	اتفق بشدة	2
أكون سعيدا عندما انهمك في العمل.	4.10	0.85	20.75%	82.06%	اتفق	3
أبذل جهداً جسدياً كبيراً لإتمام مهماتي على أكمل وجه.	4.33	0.63	14.50%	86.51%	اتفق بشدة	1
المؤشر الكلي	4.13	0.61	14.68%	82.51%	اتفق	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3.2.2: وصف عبارات محور " أداء الموظفين": استنادا الى النتائج والمبينة في الجدول (14)، تبين ما يأتي:
a. توفر مفاهيم المحور المعني لدى افراد عينة البحث بصورة عامة، وذلك استنادا الى قيمة الوسط الحسابي للمؤشر الكلي والبالغة (3.71) وبنسبة اتفاق (74.26%).
b. بالنسبة للعبارات، تبين بان درجات آراء عينة البحث اتجه نحو الاتفاق وفق اغلبية العبارات وبنسب متفاوتة، ماعدا ثلاث عبارات والتي تمثلت بـ (هناك اهتمام للإدارة بالمقترحات التي يبذلها الموظفون، يوجد عدالة في تقييم أداء الموظفين، يوجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين)، اتجه درجات الآراء نحو المحايدة.

الجدول (14) وصف عبارات محور "أداء الموظفين"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول	اتجاه العبارة	ترتيب وفق الأهمية
تهتم عمادة المعهد بمراقبة المخرجات الكمية للعمل المنجز بشكل مستمر.	3.93	0.91	23.07%	78.63%	اتفق	4
تستخدم عمادة المعهد مقاييس الاداء لتزويد الموظفين بالتغذية العكسية.	3.78	0.94	24.77%	75.54%	اتفق	9
أحقق الأهداف الوظيفية المخطط لها بكفاءة عالية.	4.01	0.80	19.94%	80.11%	اتفق	2
تسعى عمادة المعهد لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجاباً على التزام بالعمل.	3.98	0.94	23.69%	79.66%	اتفق	3
تحرص عمادة المعهد على ابلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.	4.05	1.02	25.11%	80.91%	اتفق	1
تحدد عمادة المعهد جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام الموظفين.	3.90	0.93	23.90%	78.06%	اتفق	6
نظام الحوافز المادية ونظم المكافأة المتبعة في المعهد يرضي الموظفين.	3.51	1.30	37.16%	70.17%	اتفق	12
يتسم توزيع العمل بين الموظفين في المعهد بالعدالة.	3.63	1.25	34.51%	72.57%	اتفق	11

8	اتفق	75.89%	30.34%	1.15	3.79	تعمل عمادة المعهد على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة.
5	اتفق	78.29%	24.48%	0.96	3.91	ينجز الموظفين في المعهد ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
10	اتفق	75.43%	25.18%	0.95	3.77	يؤثر مستوى أداء الموظفين في المعهد بشكل مباشر في مستوي التمكين.
14	محايد	64.69%	39.60%	1.28	3.23	يوجد عدالة في تقييم أداء الموظفين.
13	محايد	67.09%	36.45%	1.22	3.35	هناك اهتمام للإدارة بالمقترحات التي يبذلها الموظفين.
7	اتفق	76.34%	32.03%	1.22	3.82	الاضاءة والتكييف والتهوية في مكان مناسب.
15	محايد	60.46%	43.58%	1.32	3.02	يوجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.
	اتفق	74.26%	20.34%	0.76	3.71	المؤشر الكلي

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

من اجل اختبار فرضيتي البحث الرئيسيتين، قام الباحثين باستخدام أسلوب تحليل الارتباط الخطي البسيط وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وبالتالي معرفة مدة معنوية الاقتران بين تلك المتغيرات، وكذلك بالنسبة للفروع والتي تنبثق من الفرضية الرئيسية. اما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لتحديد العلاقة التآثرية لمتغير المستقل (الاستغراق الوظيفي) في متغير المعتمد (اداء الموظفين) وكذلك تحديد النسبة التفسيرية التي تفسرها متغير المستقل في متغير المعتمد.

4.1: الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط):

استناداً الى النتائج الواردة في الجدول (15)، تبين وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير (الاستغراق الوظيفي) ومتغير (أداء الموظفين)، وذلك استناداً الى قيمة مستوى الدلالة، والتي كانت اقل من مستوى الدلالة المفترضة من قبل الدراسة والبالغة (0.05). وهذا يعني انه في حالة الاهتمام بأحد المتغيرين فان متغير الاخر يتغير بنفس الاتجاه وبنسبة (28.2%). وبالتالي قبول الفرضية المعنوية والتي مفادها: يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي واداء الموظفين على المستوى الكلي.

الجدول (15) معامل الارتباط بين "الاستغراق الوظيفي" و "أداء الموظفين" ودلالاتها الإحصائية

المتغير المعتمد	أداء الموظفين (Y)	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	الدلالة
المتغير المستقل			
الاستغراق الوظيفي (X)	**0.282	0.000	الدلالة عالية
** : معنوية عالية عندما تكون $\text{sig} \geq (0.01)$			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

- وبناءً على الابعاد الثلاثة (الاستغراق العاطفي/الشعوري، الاستغراق الإدراكي/المعرفي، الاستغراق الجسدي)، تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى الى ثلاث فرضيات فرعية، وذلك بموجب تحليل العلاقة الارتباطية بين الابعاد الثلاثة المذكورة وبين متغير (اداء الموظفين) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) تم التوصل الى ما هو مذكور ادناه:
1. ان العلاقة الاقتران للمتغيرات الثلاث والتي تمثل الابعاد والتي تقيس متغير (الاستغراق الوظيفي) وبين متغير (أداء الوظيفي)، كانت معنوية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال قيم مستويات الدلالة والبالغة (0.003، 0.000، 0.001) وعلى التوالي، حيث كانت اقل من قيمة مستوى الدلالة المفترضة والبالغة (0.05)
 2. قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تمثلت بـ (يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الشعوري واداء الموظفين)، وذلك اعتماداً على النتائج والموضحة في الجدول، والذي تبين معنوية العلاقة المذكورة، وهذا يعني انه في حالة الاهتمام بأحد المتغيرين فان متغير الاخر يتغير بنفس الاتجاه وبنسبة (23.9%).
 3. قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تمثلت بـ (يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الإدراكي واداء الموظفين)، وذلك اعتماداً على النتائج والموضحة في الجدول، والذي تبين معنوية العلاقة المذكورة، وهذا يعني انه في حالة الاهتمام بأحد المتغيرين فان متغير الاخر يتغير بنفس الاتجاه وبنسبة (29.3%).

4. قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تمثلت ب (يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الجسدي واداء الموظفين)، وذلك اعتمادا على النتائج والموضحة في الجدول، والذي تبين معنوية العلاقة المذكورة، وهذا يعني انه في حالة الاهتمام بأحد المتغيرين فان متغير الاخر يتغير بنفس الاتجاه وبنسبة (22.5%).

الجدول (16) معاملات الارتباط بين ابعاد "الاستغراق الوظيفي" و " أداء الموظفين"

الدلالة	مستوى الدلالة الاحصائية (Sig.)	أداء الموظفين (Y)	المتغير المعتمد	
			المتغير المستقل	المتغير الوظيفي (X)
الدلالة عالية	0.001	0.239**	الاستغراق العاطفي/الشعوري (X1)	الاستغراق الوظيفي (X)
الدلالة عالية	0.000	0.293**	الاستغراق الإدراكي/المعرفي (X2)	
الدلالة عالية	0.003	0.225**	الاستغراق الجسدي (X3)	
n=175	** معنوية عالية عندما تكون $\text{sig} \geq (0.01)$ ، * معنوية عندما تكون $\text{sig} \geq (0.05)$			

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

4.2: الفرضية الرئيسية الثانية (الأثر):

بناء على المعلومات الواردة في الجدول (17)، تبين وجود تأثير معنوي ذات دلالة لمتغير الاستغراق الوظيفي في متغير أداء الموظفين (قبول الفرضية الرئيسية الثانية)، ويمكن ان نستنتج ذلك من خلال قيمة احصاءه اختبار (F) والبالغة (14.96)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار البالغة (3.90) عند درجات الحرية (1،173) ومستوى الدلالة (0.05). ومن خلال نموذج الانحدار، تبين ان معلمي الانحدار كانت معنوية، وذلك استنادا الى قيمتي من احصاءه اختبار (t) والبالغة (3.868،4.311)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار والبالغة (1.974) وذلك عند درجة الحرية (173). وكذلك من خلال قيمة معامل التحديد (R^2)، وجد ان الاستغراق الوظيفي يفسر التغيرات التي قد تحدث في متغير أداء الموظفين بنسبة (7.95%)، اما النسبة المتبقية فتمثل متغيرات أخرى تؤثر في أداء الموظفين وغير متضمنة في نموذج الدراسة.

الجدول (17) تأثير "الاستغراق الوظيفي" في "أداء الموظفين"

F		أداء الموظفين (Y)			المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
3.90	14.96	7.95%	0.419	1.964	الاستغراق الوظيفي (X)
			t (3.868)	t (4.312)	
d.f(1,173)	sig. (0.000)		0.000	0.000	مستوى المعنوية (Sig)

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

وبناءً على الابعاد الثلاثة (الاستغراق العاطفي/الشعوري، الاستغراق الإدراكي/المعرفي، الاستغراق الجسدي) والتي انبثقت من المتغير المستقل والمتمثلة ب (الاستغراق الوظيفي)، قسمت الفرضية الرئيسية الثانية الى ثلاث فرضيات فرعية وذلك بموجب تحليل العلاقة التآثرية للابعاد الثلاثة المذكورة في متغير (اداء الموظفين) ومن خلال النتائج الموضحة في الجداول (18،19،20) تم التوصل الى ما يأتي:

1. بناء على المعلومات الواردة في الجدول (18)، تبين وجود تأثير معنوي ذات دلالة لمتغير الاستغراق الشعوري في متغير أداء الموظفين (قبول الفرضية الفرعية الاولى)، ويمكن ان نستنتج ذلك من خلال قيمة احصاءه اختبار (F) والبالغة (10.49)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار البالغة (3.90) عند درجات الحرية (1،173) ومستوى الدلالة (0.05). ومن خلال نموذج الانحدار، تبين ان معلمي الانحدار كانت معنوية، وذلك استنادا الى قيمتي من احصاءه اختبار (t) والبالغة (3.239،6.367)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار والبالغة (1.974) وذلك عند درجة الحرية (173). وكذلك من خلال قيمة معامل التحديد (R^2)، وجد ان الاستغراق الشعوري يفسر التغيرات التي قد تحدث في متغير أداء الموظفين بنسبة (5.71%)، اما النسبة المتبقية فتمثل متغيرات أخرى تؤثر في أداء الموظفين وغير متضمنة في نموذج الدراسة.

الجدول (18) تأثير "الاستغراق العاطفي/الشعوري" في "أداء الموظفين"

F		أداء الموظفين (Y)			المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغير المستقل
3.90	10.49	5.71%	0.291	2.469	الاستغراق العاطفي/الشعوري (X1)
			t (3.239)	t (6.367)	
d.f(1,173)	sig. (0.001)		0.001	0.000	مستوى المعنوية (Sig)

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

2. بناء على المعلومات الواردة في الجدول (19)، تبين وجود تأثير معنوي ذات دلالة لمتغير الاستغراق الادراكي في متغير أداء الموظفين (قبول الفرضية الفرعية الثانية)، ويمكن ان نستنتج ذلك من خلال قيمة احصاء اختبار (F) والبالغة (16.23)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار البالغة (3.90) عند درجات الحرية (1،173) ومستوى الدلالة (0.05). ومن خلال نموذج الانحدار، تبين ان معلمي الانحدار كانت معنوية، وذلك استنادا الى قيمتي من احصاء اختبار (t) والبالغة (4.028، 4.106)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار والبالغة (1.974) وذلك عند درجة الحرية (173). وكذلك من خلال قيمة معامل التحديد (R²)، وجد ان الاستغراق الادراكي يفسر التغيرات التي قد تحدث في متغير أداء الموظفين بنسبة (8.58%)، اما النسبة المتبقية فتمثل متغيرات أخرى تؤثر في أداء الموظفين وغير متضمنة في نموذج الدراسة.

الجدول (19) تأثير "الاستغراق الإدراكي/المعرفي" في "أداء الموظفين"

F		أداء الموظفين (Y)			المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغير المستقل
3.90	16.23	8.58%	0.443	1.881	الاستغراق الإدراكي/المعرفي (X2)
			t (4.028)	t (4.106)	
d.f(1,173)	sig. (0.000)		0.000	0.000	مستوى المعنوية (Sig)

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

3. بناء على المعلومات الواردة في الجدول (20)، تبين وجود تأثير معنوي ذات دلالة لمتغير الاستغراق الجسدي في متغير أداء الموظفين (قبول الفرضية الفرعية الثالثة)، ويمكن ان نستنتج ذلك من خلال قيمة احصاء اختبار (F) والبالغة (9.23)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار البالغة (3.90) عند درجات الحرية (1،173) ومستوى الدلالة (0.05). ومن خلال نموذج الانحدار، تبين ان معلمي الانحدار كانت معنوية، وذلك استنادا الى قيمتي من احصاء اختبار (t) والبالغة (3.038، 6.632)، حيث كانت أكبر من قيمة الجدولية للاختبار والبالغة (1.974) وذلك عند درجة الحرية (173). وكذلك من خلال قيمة معامل التحديد (R²)، وجد ان الاستغراق الجسدي يفسر التغيرات التي قد تحدث في متغير أداء الموظفين بنسبة (5.06%)، اما النسبة المتبقية فتمثل متغيرات أخرى تؤثر في أداء الموظفين وغير متضمنة في نموذج الدراسة.

الجدول (20) تأثير "الاستغراق الجسدي" في "أداء الموظفين"

F		أداء الموظفين (Y)			المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغير المستقل
3.90	9.23	5.06%	0.281	2.555	الاستغراق الجسدي (X3)
			t (3.038)	t (6.632)	
d.f(1,173)	sig. (0.003)		0.003	0.000	مستوى المعنوية (Sig)

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:**أولاً: - الاستنتاجات:**

1. توصلت الدراسة وذلك من خلال تحليل درجات اراء المبحوثين، ان الآراء والاجابات قد اخذت في ظروف طبيعية نوعا ما، وان العبارات والتساؤلات والتي كانت تقيس كل من محوري البحث وكذلك الابعاد، كانت صادقة. وهذا يدل على كفاءة وثبات وموثوقية أداة الدراسة وبالتالي النتائج تكون صادقة ويمكن الاعتماد والاخذ بها نوعا ما.
2. من خلال تحليل الخصائص والمتغيرات الديموغرافية، استنتج ان الأكثرية من الموظفين المشاركين في المعهد المبحوث كانوا من ضمن العناصر النسوية مقارنة بالعناصر الذكورية وهذا يدل لنا بأن العنصر النسوي لها كفاءتها واخذت على عاتقها المسؤولية وحيزا جيدا بجانب الرجال في الوظيفة. اما بالنسبة لتوزيع المبحوثين على فئات العمرية، حيث استنتج الباحث ان أكثرية المشاركة كانوا من ضمن فئة (31-40) سنة. بالنسبة للمؤهل العلمي، استنتج ان الأكثرية كانت تحصيلهم الدراسي من ضمن فئة "بكالوريوس". وأخيرا وجد ان الأكثرية المشاركة كانت سنوات خبراتهم جيدة وهذا يعكس إيجابا على الآراء وبالتالي كفاءة وموثوقية نتائج الدراسة الميدانية المعنية نوعا ما.
3. أكدت نتائج الدراسة ان الاستغراق الوظيفي هو ارتباط الفرد بعمله من خلال التقاني والانهماك فيه من أجل المساهمة في نجاح المؤسسة.
4. توصلت الدراسة وذلك من خلال تحليل درجات اراء المبحوثين لمحور الاستغراق الوظيفي، كان درجات الآراء أكثر موافقة عند بعد "الاستغراق العاطفي/الشعوري"، وبالدرجة الثانية كان عند بعد "الاستغراق الإدراكي/المعرفي"، وأخيرا وجد ان بعد "الاستغراق الجسدي"، كانت الآراء اقل موافقة. وبصورة عامة، استنتج ان الابعاد الثلاثة، اتجه عندها درجات الآراء نحو الموافقة ولكن بدرجات متفاوتة. اما بالنسبة لمحور أداء الموظفين، استنتج أيضا ان درجات اراء المبحوثين اتجه نحو الاتفاق وذلك بصورة عامة.
5. من خلال تحليل الفرضية الأولى، استنتج ان متغير الاستغراق الوظيفي يرتبط ارتباطا دالا بالمتغير أداء الموظفين، أي بمعنى إذا إرادة المؤسسة المبحوثة ان ترفع من مستوى أداء موظفيها، فيجب ان تهتم بالابعاد والعوامل المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وبالتالي كلما اهتمت المؤسسة المبحوثة بالاستغراق بصورة عامة، أدى ذلك الى رفع اداءهم والعكس بالعكس. وكذلك توصلت الدراسة الى ان على المؤسسة ان تهتم أولا بالبعد "الاستغراق الإدراكي/المعرفي" وبعدها بالبعد "الاستغراق العاطفي/الشعوري"، وأخيرا الاهتمام بالبعد "الاستغراق الجسدي" وذلك من اجل الوصول الى أداء كفوء وجيد للموظفين.
6. توصلت الدراسة، الى ان الاستغراق الوظيفي يؤثر بصورة إيجابية في أداء الموظفين وذلك بصورة عامة، وان من أكثر الابعاد تأثيرا في أداء الموظفين هو بعد "الاستغراق الادراكي/المعرفي"، وكذلك بالدرجة ثانية تأثيراً هو بعد العاطفي/الشعوري، وأخيرا تأتي بعد الجسدي.
7. توصلت الدراسة الى ان هنالك عوامل ومتغيرات أخرى تؤثر في أداء الموظفين ومن ضمنها متغير الاستغراق الوظيفي بأبعادها الثلاثة المذكورة في الدراسة الحالية، وان الاستغراق بصورة عامة يفسر جزء بسيط من التغييرات والتي قد تحدث في (أداء الموظف).

ثانياً: التوصيات: -

1. اعطاء الموظفين صلاحيات كافية تتلائم مع مؤهلاتهم التي تؤدي الى شعورهم بأهمية الوظيفية التي يقوم به في المعهد.
2. ضرورة تعزيز مفهوم الاستغراق الوظيفي لدى ادارة المعهد من اجل ادراك دور الموظفين المتميز في تعزيز مكانة المعهد ورسم الاتجاه المستقبلي لها.
3. تزامنا مع توجيهات البحث ونتائجها نرى ضرورة اعتماد عناصر الاستغراق الوظيفي من قبل الموظفين والدعم المدرك من قبل الادارة العليا وتظافر كافة الجهود ليحقق أهدافا لمعهد المبحوث وتوجيهاتها بشكل أفضل.
4. خلق بيئة العمل القادرة والمهمة والداعم للتجارب التي تؤثر على اداء الموظفين.
5. ضرورة اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتهم والعمل على تطوير قدراتهم ومهارتهم المتعلقة بإداء عملهم وتزويدهم بإمكانات الضرورية لأداء العمل.
6. ضرورة استماع ادارة المعهد لمشاكل الموظفين وتحاول ايجاد حلول سريعة لها وان تحرص على توفير اجواء من المحبة والتفاهم بين الموظفين والادارة.

شكر وتقدير: يعرب المؤلفون عن خالص امتنانهم للمعهد التقني الإداري التي قدموا المساعدة لهم في تسهيل إجراءات اخذ عينة للدراسة وساعدتك في تسهيل المهمة.

التمويل: لم يُقدم أي تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهم الباحث دلاور جلال غريب في انجاز الجزء النظري من البحث. وساهم الباحث حازم خالد حسن في إتمام الاستنتاجات والتوصيات وفضلا عن المقدمة، كما ساهم الباحث سربست عيسى محمد في تنظيم استمارة الاستبيان وترتيب المصادر.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالبحث أو التأليف أو نشر هذه المخطوطة. الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: حاصل على شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال. لديه خبرة في مجال التسويق وإدارة الاعمال. المؤلف الثاني: حاصل على شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال. لديه خبرة واسعة في مجال الإدارة، حيث شغل منصب معاون عميد المعهد التقني الإداري – أربيل، ورئيس قسم إدارة الاعمال لعدة أعوام في المعهد نفسه. المؤلف الثالث: حاصل على شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال، إدارة التنظيم، ويشغل حالياً رئيس قسم إدارة الموارد البشرية في المعهد التقني الإداري أربيل.

المصادر references

1. أبو حيمد، محمد سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، *المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (21)*.
2. احمد ضيف، وصدوق فتيحة. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الاداء التنظيمي، دراسة المقارنة بين العامة والخاصة، *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (2)*.
3. احمد، شهناز فاضل. (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 91، ص 276*.
4. اغريب، فائق عزات عيسى. (2017). *الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير (منشورة)، فلسطين: جامعة القدس - القدس*.
5. أمال، لروي. (2019). *أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة*.
6. بركيبة، ازهار، وبن حامد، انتصار. (2022). *الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مؤسس مطاحن تفرت الكبرى دراسة استكشافية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة*.
7. بن عصمان، خيرية محمد. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية، *مجلة كلية التربية، العدد 120 - ج 3، ص (643-653)*.
8. التميمي، زهرة حسن عباس. (2014). *"تحليل الانحدار"، جامعة البصرة، العراق*.
9. الحكمي، سميرة عبد الوهاب. (2021). *"الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني" دراسة ميدانية على موظفين العقود بشركة الاسناد الخارجي فرع المحمل بمحافظة جدة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد (38)، ص (49)*.
10. الخطيب، ايمن. (2019). *مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، الاردن*.
11. خليف، امل عثمان رشوان محمد. (2022). تأثير عدم الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجموعة فاكو للأدوية، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، 52 (2)، 44-100*.
12. راوية، محمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، طبعة 3، القاهرة الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع*.
13. سعيد، سمير ابو جليدة. (2018). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط*.

14. سمير، محروق، وبولي، حليلة شابونية. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل (Doctoral dissertation), جامعة جيجل.
15. السيد، إمام محمود. (2018). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2 (4).
16. الشنطي، محمود عبد الرحمن، وأبو عمرة، صابرين سعيد. (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، *IUG Journal of Economics & Business*, 27(2).
17. الصافي، ولاء. (2017). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العامل في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث، المجلد 35، العدد 13، دمشق.
18. صبري، يوسف، وفرج، المقطف. (2020). الاستغراق الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي مكتب الأصابع. جامعة الزيتونة (ليبيا) - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مجلة الدراسات الاقتصادية (تصدر عن كلية الاقتصاد بجامعة الزيتونة).
19. ضيف، احمد، وصدوق، فتيحة. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد (4)، العدد (2)، 127-150.
20. الطائي، محمد عبد الوهاب. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
21. العبادي، هشام فوزي. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي، دراسة استطلاعية للعاملين، بالقطاع المصري، المجلة العراقية الادارية، مجلد (5)، العدد (9).
22. عبد المنعم، ثروت محمد. (2005). "الانحدار"، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، القاهرة.
23. عبيدات، نوقان. (2001). "البحث العلمي مفهومه وادواته واساليه"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
24. عزيزي، صفا، رزان فره محمد، مروان دويعر. (2025). الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في كلية التربية بجامعة حلب، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (33)، العدد (2).
25. العساف، صالح بن حمد. (1995). "المدخل الى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الرياض.
26. العلي، إبراهيم محمد. (2020). "أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات"، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
27. عموري، فادية ورمزي، العباسي والصالح، سباع احمد. (2019). "أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا / دراسة حالة مجمع عموري" بحث منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، المجلد (4)، العدد (2)، ص 134-121.
28. الغانمي، افراح خضير عبد الرضا. (2018). دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد (3).
29. الفتلاوي، كامل علاوي كاظم. (2010). "القياس الاقتصادي النظرية والتحليل"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. القاضي، دلال. (2003). "الاحصاء للإداريين والاقتصاديين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
31. الكرعوي، علي حمزة حسن. (2024). "الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز جودة الخدمة" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية بلديات النجف الاشراف، جامعة الفرات الاوسط التقنية/الكلية التقنية الادارية/كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (20)، العدد (3).
32. كوردر، جريجوري، وديل فورمان. (2020). "الإحصاء لمعلمي خطوة بخطوة"، ترجمة: د. وسيم بن سلمان النصير، د. ملفي بن عيادة الرشيد، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
33. محمد، حسن راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية.
34. مرزوق، عبد العزيز علي، والسنديوني، منى والعمام، وبشرى، فاروق عبد المجيد. (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، بحث منشور في مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (6).

35. مرغيت، بشته، وبوعشير، حنان. (2020). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتتمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي. (Doctoral dissertation).
36. المطيري، محمد شبيب. (2016). إدارة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة وأثره على فاعلية الشركات.
37. النجار، حسن محمد حسن. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر غزة فلسطين.
38. نعييرات، جهاد احمد عبد الرزاق. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس الاربعون، شهر (4).
39. هلسة، محمد احمد. (2020). أثر التدريب الاداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (1)، 35-58.
40. Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, supervisor support and self-efficacy influence employee outcomes. *Personnel Review*, 47(3), 509-525.
41. Hernaus, T., & Mikulić, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268-292.
42. Jery, H., & Souai, S. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Business and Management*.
43. Kulaer, [Initials]. et al. (2008). EMPLOYEES INVOLVEMENT AND ITS EFFECT ON WORK PERFORMANCE AMONG SOME SELECTED BANKS IN THE FEDERAL CAPITAL TERRITORY OF NIGERIA. [Journal/Publisher info].
44. Onyango, J. W., & Wanyoike, R. W. (2014). Effects of training on employee performance: A survey of health workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, 1(1), 11-15.
45. Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture on job satisfaction and its implication on employee performance. *International Journal of Law and Management*.
46. Sageer, A., Sameena, S., & Jahanshah, R. K. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.

استمارة الاستبيان:

المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي	
البعد الأول: الاستغراق العاطفي/الشعوري (Emotional Absorption)	
1. أشعر بالفخر والاعتزاز أثناء تأدية واجباتي الوظيفية	
2. أستطيع التوفيق بين عملي وواجباتي الخاصة.	
3. أملك الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي.	
4. اتمتع بعلاقات طيبة ورائعة مع جميع زملائي في الوظيفة.	
5. الاحساس بالوفاء والاحترام بالعمل.	
البعد الثاني: الاستغراق الإدراكي/المعرفي (Cognitive Absorption)	
1. أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.	
2. نادراً ما أفكر في أمور خارجة عن نطاق العمل أثناء الدوام.	
3. يدرك الجميع مشاركتي في العمل.	
4. أوظف مجهودي الفكري في العمل.	
5. أجد ضرورة على معاملة وظيفتي على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها.	
البعد الثالث: - الاستغراق الجسدي (Physical Absorption)	
1. لا أشعر بالوقت عندما أعمل.	
2. أشعر بالحيوية في وظيفتي.	
3. أقوم بإنجاز أعمال إضافية إذا طلب مني.	
4. أكون سعيداً عندما انهمك في العمل.	
5. أبذل جهداً جسدياً كبيراً لإتمام مهماتي على أكمل وجه.	

المتغير التابع: أداء الموظفين	
1.	تهتم عمادة المعهد بمراقبة المخرجات الكمية للعمل المنجز بشكل مستمر.
2.	تستخدم عمادة المعهد مقاييس الاداء لتزويد الموظفين بالتغذية العكسية.
3.	أحقق الأهداف الوظيفية المخطط لها بكفاءة عالية.
4.	تسعى عمادة المعهد لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجاباً على التزام بالعمل.
5.	تحرص عمادة المعهد على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
6.	تحدد عمادة المعهد جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام الموظفين.
7.	نظام الحوافز المادية ونظم المكافأة المتبعة في المعهد يرضي الموظفين.
8.	يتسم توزيع العمل بين الموظفين في المعهد بالعدالة.
9.	تعمل عمادة المعهد على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة.
10.	ينجز الموظفين في المعهد ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
11.	يتأثر مستوى أداء الموظفين في المعهد بشكل مباشر في مستوى التمكين.
12.	يوجد عدالة في تقييم أداء الموظفين.
13.	هناك اهتمام للإدارة بالمقترحات التي يبذلها الموظفين.
14.	الإضاءة والتكييف والتهوية في مكان مناسب.
15.	يوجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.