



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ثلاثة ليسانس إدارة الموارد البشرية

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

بعنوان :

الاستغراق الوظيفي

من إعداد الطلبة :

❖ هيلوفة محمد السايح

❖ خثير سندس إيمان

❖ قرشي هاجر

تحت إشراف :

المشرف : د. بوقرة نور الهدى

المؤطر : السيد اولاد حيمودة لخضر

السنة الجامعية : 2023/2022

إهداء

"أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

وإلى جميع الأهل والأحبة.

وإلى كل من ساندني وساندني من قريب أو من بعيد."

الطالبة هيلوفة محمد السابح

إهداء

"أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وحمّنتني ومنحتني الحياة،
وأحاطتني بحنانها،

أمي الغالية التي حرصت على تعليمي بصبرها وتضحياتها في سبيل
نجاحي. إلى أبي العزيز الذي دعمني في مشواري الدراسي منذ
خطواتي الأولى إلى المدرسة."

الطالبة قريشي هاجر

إهداء

"أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وحمّنتني ومنحتني الحياة،
وأحاطتني بحنانها،

أمي الغالية التي حرصت على تعليمي بصبرها وتضحياتها في سبيل
نجاحي. إلى أبي العزيز الذي دعمني في مشواري الدراسي منذ
خطواتي الأولى إلى المدرسة."

الطالبة خدير سندس إيمان

شكر و عرفان

نحمد الله العظيم أنه وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي ، فله سبحانه و تعالى
الحمد والمنة ، والسلاة والسلام على أشرفنا الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي قال: " لا
يشكر الله من لا يشكر الناس".

و انطلاقا من هذا التوجيه الكريم ، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير
إلى الأستاذة:

"د.بوقرة نور المدي" حفظها الله و ربها التي تشرّفنا بقبولها الإشراف على إنجاز

هذا البحث العلمي ، فأفاضت علينا بعلمها ووقتها وجمدها ، ولم تبخل علينا

بنصيحة أو معلومة ، حتى يرى هذا العلم النور.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الإداريون قسم علوم التسيير.

والشكر الخالص لكل أساتذة قسم علوم التسيير الذين أشرفوا على تكويننا في السنوات الماضية.

كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري و تحياتي الخاصة إلى عمال مؤسسة سونلغاز

على كل التسهيلات التي قدموها لإنجاز هذا العمل الميداني لدى الدراسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
4-2	الإهداءات
5	شكر و عرفان
6	فهرس المحتويات
7	فهرس الأشكال
7	فهرس الجداول
11-8	مقدمة
30-13	المبحث الاول
39-32	المبحث الثاني
39	الخاتمة
42-40	قائمة المراجع

الاستغراق الوظيفي

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يوضح نظرية التوقع	01
21	يوضح نظرية التكامل	02
23	يوضح نظرية المدخل السلبي	03
24	يوضح نموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي	04
32	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية	05
35	يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	06

3- فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
16	تعريف الإستغراق الوظيفي	01
17	ابعاد الإستغراق الوظيفي كما حددتها بعض الدراسات	02
24	يبين ابعاد و خصائص الإستغراق الوظيفي	03
29	يوضح الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.	04

مقدمة:

لطالما أولى الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بالغ الاهتمام لموضوع الاستغراق الوظيفي باعتباره أحد العناصر الهامة واللازمة لفهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، كما أنه يساعد في تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى مثل: الرضا، الأداء، الغياب، دوران العمل...

إن بروز الاستغراق الوظيفي مؤخرًا كأحد أهم المتغيرات المعبرة عن طبيعة ومستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله بصورة عامة ومع وظيفته بصورة خاصة من خلال ارتباطه الواضح وتأثيره على عدد من المتغيرات الهامة الأخرى مثل معدل دوران العمل ومعدل الغياب والالتزام التنظيمي...، ما دفع بالكثير من الباحثين لدراسة وتحليل كافة أبعاد هذا المتغير باعتباره مؤشرا رئيسيا للقياس أو للتعبير عن مستوى وجودة المخرجات التنظيمية النهائية¹.

وتكمن أهمية الاستغراق في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء، بالإضافة إلى ذلك فهو يعتبر مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة مثل: التوصيف والتصميم الجيد للوظائف، وجود المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع الالتزام والإبداع.

الإشكالية:

ما مدى توافر ابعاد الاستغراق الوظيفي عند عمال شركة محل دراسة ؟

الأسئلة الفرعية:

1- ماهية الاستغراق الوظيفي؟

2- ما هي نسبة الاستغراق الوظيفي عند العمال ؟

1- عبد العليم، محمد بكرى. (2012). محددات و ابعاد العدالة التنظيمية و اثرها على الاستغراق الوظيفي(دراسة تطبيقية)؛ مجلة أفق جديدة ؛ العدد(2):46-9 .

الفرضيات:

- 1- تتوفر ابعاد الاستغراق الوظيفي عند عينة محل الدراسة.
- 2- الإستغراق الوظيفي هو الارتباط النفسي بين الفرد ومهنته أو وظيفته بحيث تعد المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته.
- 3- يوجد الاستغراق الوظيفي و بنسبة عالية عند العمال .

أهمية الدراسة :

- إعطاء خلفية وصورة عامة عن الإستغراق الوظيفي تضاف إلى خزائن المعرفة.
- تبرز أهمية الدراسة في أنها قد تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة الإستغراق الوظيفي وتوعيتهم لأجل الاستفادة منها في تطوير وتنمية مؤسساتهم.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.
- الرغبة في اكتساب الخبرة من خلال الاحتكاك مع أهل الاختصاص.
- لأن هذه الدراسة في مجال تخصصي و هذا الموضوع جدير بالدراسة و حداثة الموضوع من جهة اخرى .
- قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال.
- غياب الإستغراق الوظيفي بمفهومها الواسع في معظم المؤسسات الجزائرية وهذا راجع لعدم الاهتمام بفعالية الرضا.
- التعرف على الرضا كمؤشر على فعالية الإستغراق الوظيفي.
- اقتراح حلول وتوصيات لإنجاح الإستغراق الوظيفي بكل مستوياتها والتي بدورها تساعد في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام الشخصي للباحثة بهذا النوع من المواضيع.

• أهداف الدراسة:

- التعرف على الإستغراق الوظيفي والتأكد من وجوده في مؤسساتنا الاقتصادية.
- معرفة مدى تحسن محيط العمل للعمال من خلال الإستغراق الوظيفي.
- التأكد من فرضيات الدراسة.
- معرفة مدى استخدام المؤسسات للإستغراق الوظيفي وذلك للرفع من مستوى الرضا.
- معرفة مدى وعي أرباب المؤسسات بالإستغراق الوظيفي وأهميتها.

• حدود الدراسة : تحددت الدراسة بالمجالات الآتية:

- الحد الأكاديمي: تتناول الدراسة الحالية موضوع الإستغراق الوظيفي لدى موظفين الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - توزيع(سونلغاز) بولاية غرداية-بوهراوة.
 - الحد البشري: شملت عينة الدراسة اطار في مصلحة تنمية الموارد البشرية (اولاد حيمودة لخضر)
 - الحد المكاني : اقتصرت الدراسة على قسم تسيير المواد البشرية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - توزيع(سونلغاز)
 - الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2023/2022.
- منهجية الدراسة :
- اتبع الباحث في هذه الدراسة لمنهج الوصفي عن طريق مقابلة شخصية جمعت كل من الباحثين و فرد العينة التي رايناها مناسبة من وجهة نظرنا للحصول على معلومات تخص موضوع الدراسة و تم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط .

خطة البحث

- الفصل الاول : الجانب النظري
 - المبحث الاول : ماهية الإستغراق الوظيفي
 - المطلب الاول: مفهوم الإستغراق الوظيفي
 - المطلب الثاني :خصائص الإستغراق الوظيفي
 - المطلب الثالث: الإستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات و قياسه
 - خلاصة الفصل
 - الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
 - المبحث الثاني :دراسة ميدانية
 - المطلب الاول : تعريف المؤسسة و هيكلها التنظيمي
 - المطلب الثاني: تعريف قسم تسيير الموارد البشرية
 - المطلب الثالث:مضمون المقابلة
 - النتائج الدراسة
 - الخاتمة
- صعوبة البحث:

❖ ضيق الوقت في المؤسسة

❖ تحفظ الموظفين من تقديم المعلومة الكافية

❖ عدم وجود المراجع الكافية في الموضوع البحث

❖ عدم وجود ثقافة البحث العلمي في المؤسسة

❖ صعوبة فهم الموضوع من العينة

الفصل الأول :

الجانِب النظري

❖ المبحث الأول: ماهية الإستغراق الوظيفي

• المطلب الأول: مفهوم الإستغراق الوظيفي

1- مفهوم الإستغراق الوظيفي

يعود أصل كلمة الاستغراق في اللغة للفعل استغرق (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد).

وفي علوم النفس هو تركيز الانتباه في شيء ما بحيث لا ينشغل الفرد بما عداه. ويعد الاستغراق من المصطلحات الحديثة نسبياً، كما يعتبر موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات المهمة التي يوليها الباحثون اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس المهني.

ويعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ومهنته أو وظيفته بحيث تعد المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته، والاندماج الذاتي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله.²

وقد عرف وتم تناوله بطرق عديدة، إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي معه وحب الفرد له، فالأفراد المحبين لمهنتهم أو وظائفهم يعملون بكفاءة أعلى و إنتاجية وصحة نفسية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم.³

² زهران؛ سناء حامد؛ وزهران؛ محمد حامد . (2013).العوامل الخمس الكبرى للشخصية و علاقتها بكل من الصومود

الاكاديمي و الإستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس؛ مجلة الإرشاد النفسي.

³ Barve , B. N. (2011). A study of job-stress, job-involvement, anxiety level and Mental health among Maharashtra police constables. *Indian Streams Research Journal.1, 10, 55-61.*

وهناك اتجاهات متعددة في تعريف الاستغراق الوظيفي يمكن إيجازها فيما يلي

1-1- الاتجاه الأول:

الذي يرى أن الاستغراق هو درجة اهتمام الفرد بعمله باعتباره أهم شيء في حياته. وفي هذا السياق يرى (Hall & Lawler 1970)⁴ أن الاستغراق الوظيفي "هو درجة توحد الفرد مع وظيفته التي تعد جزء من مهمما في حياته، كما تلعب دورا أساسيا في تحديد هويته وذلك من خلال الفرصة التي يتيحها العمل للفرد لإشباع حاجاته الأساسية"، كما يرى (Leong 2003)⁵ أن الاستغراق الوظيفي حالة من إدراك الفرد لمدى توافقه مع عمله عندما يكون للعمل قدرة على إشباع حاجاته.

1-2- الاتجاه الثاني: والذي يرى الاستغراق باعتباره موقف عمل. وقد أقرح هذا التفسير من قبل

(Allport 1943)⁶ الذي عرف الاستغراق الوظيفي بدرجة مشاركة الفرد في عمله وإشباع حاجات التقدير واحترام الذات والاستقلالية والتعبير الذاتي.

كما يرى (Lord & Diefendroff 2002)⁷ بأن الاستغراق الوظيفي هو عملية مشاركة الفرد في وظيفته التي تستوعب كل طاقاته من أجل نجاح أهداف مؤسسة العمل.

1-3- الاتجاه الثالث :

الذي يرى بأن الاستغراق الوظيفي هو أحد العناصر الأساسية في احترام الفرد لذاته وفي هذا الإطار يصور (Siege 1969)⁸ الاستغراق الوظيفي بأنه أهمية العمل في احترام الفرد لذاته وإحساسه بالتقدير والاحترام.

⁴ Lawler & Hall. (1970). " Relationship of job characteristics to job involvement, Satisfaction and intrinsic motivation". *Journal of Applied Psychology*. 54:305- 312

⁵- Leong, I. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canada accounting firms. *Journal of American Academy of business*. 2: 360-370.

⁶- Allport, G. W. (1947). The Psychology of Participation. *psychological Review*, 52: 117-132.

⁷- Diefendorff, James M. AND Brown, Douglas J. and Kamin, Allen M. and Lord, Robert G. (2002). "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23: 93-108.

⁸

ويرى (Kanngo, 1982)⁹ أن الاستغراق الوظيفي هو "درجة ارتباط الفرد نفسيا بوظيفته ومدى تأثير الأداء في احترام الفرد لذاته، وهو ما ذهبت إليه (Word, 2012)¹⁰ حيث ترى أن الاستغراق الوظيفي هو درجة إدراك الفرد لأهمية وظيفته وتأثيرها في احترامه لذاته.

1-4- الاتجاه الرابع:

يرى أن الاستغراق الوظيفي يتضح في درجة إدراك الفرد أن أداءه لوظيفته متطابق

مع الخصائص الأساسية في تشكيل مفهومه لذاته. (المغربي، 2004؛ هبة يوسف، 2011)¹¹ وقد استخدم هذا النوع في العديد من الدراسات خاصة التي تتعامل مع نظرية الاتساق، وكان عادة ما يقاس بسؤال عن ما إذا كان مستوى الأداء متنسقا مع المفهوم الذاتي للفرد أو بشكل أكثر تحديدا يُسأل الفرد عما إذا كانت المهارات التي يتطلبها أداء وظيفته متطابقة مع القدرات التي يمتلكها.

ونخلص في الأخير إلى أنه مهما تعددت تعريفات الاستغراق الوظيفي واختلفت في بعض

التفاصيل فإن ما يفهم منها جميعا هو أن الاستغراق يعبر عن مدى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة محور حياته والأساس في تقديره لذاته.

⁹- Kanungo, R. (1982). "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*.67: 341-349.

¹⁰ Word, Jessica. (2012). Engaging work as a calling: Examining the link between spirituality and job involvement; *journal of management, Spirituality & Religion*: 147-166.

¹¹ المغربي، عبد الحميد (2004). "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي جامعة الزقازيق مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر . هبة، بهي الدين ربيع يوسف (2011) علاقة بعض سمات الشخصية بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أطباء الطوارئ، مجلة دراسات نفسية، مجلد 21، عدد 1: 65-97.

جدول رقم (01): تعريف الإستغراق الوظيفي

عملية دافعية وبناء نفسي مرتبط بالعمل.	Qin Lu et al.,2014:143
الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد والتزامه نحو عمله.	الساعدي وعكار، 2015
الدرجة التي يرتبط فيها الفرد ذهنياً وشعورياً بوظيفته عند أدائه لها.	جلاب وآخرون، 2016: 157
قياس تماثل الفرد مع وظيفته وعمله، وأن يشارك بفاعلية ويعتبر أداءه جزءاً هاماً من قيمته الشخصية.	الطويل، 2006: 148
درجة التصاق الفرد مع وظيفته والعمل بفاعلية على انجازها وبعد أدائه مهماً لقيمه الذاتية.	Chughtial, 2008: 170
اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال المناطة بهم.	Simpson,2009:1018
حالة ذهنية ايجابية مرتبطة بالعمل والإنجاز، والتي تصنف إلى النشاط، والتفاني والاثمهاك.	Otwori & Xiangping, 2010:4
درجة ارتباط الفرد بوظيفته، والتي تؤثر على أدائه في مختلف مجالات الحياة	Bhatia,2012: 1.
الدرجة التي يلتزم بها الفرد تجاه المنظمة فضلا عن التأثير العميق على كيفية أدائه طوال مدة الخدمة.	Mangundjaya,2012:187
الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة، وتعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وتقديره لذاته، متأثراً بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه.	محمود، 2013: 80
الظواهر التي تسمح للعاملين بعد الشعور بالملل في عملهم وامتلاك الشعور بالمتعة مع الرضا الداخلي.	Rubina&Parach,2013:696
استثمار الطاقات الشعورية والإدراكية والجسدية عند أداء العمل.	Robbins&Judge,2013:211

المصدر: من اعداد الباحث

2- ابعاد الاستغراق الوظيفي:

الجدول رقم(02): ابعاد الإستغراق الوظيفي كما حددتها بعض الدراسات

الأبعاد التي حددتها الدراسة	الدراسة والسنة
دوران العمل، ولاء الزبون، فرص المساهمة، علاقات العمل، والإنتاجية والربحية.	Nitin, 2004:10
المشاركة في صنع القرار، المكافآت الداخلية والخارجية	Yurchisin :2006:227-241
المشاركة في صنع القرار، المكافآت الداخلية والخارجية، الرضا عن العمل وتصميم الوظيفة.	Mohr & Zoghi, 2008:296
الانتماء، الإلهام، الفهم، الدعم والتقدير	Hickman, 2010:2-3
الاستغراق الشعوري، الاستغراق المعرفي، والاستغراق الجسدي.	العبادي, 2010
الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، والاستغراق المادي.	Mary, 2011:332
الحماس، التفاني، والاستيعاب	Aamir&Finian, 2011
الرضا عن العمل، والترقية، والإشراف، والزملاء في العمل، والحالة الاجتماعية	Lambert & Paoline, 2012: 259-275
الحماس، الإخلاص، الانغماس	الحسني, 2013
الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق التنظيمي.	الساعدي وعكار(2015)
النشاط، التفاني، الانهماك.	جلاّب وآخرون, 2016 186-185

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى المصادر المثبتة فيه

3 - أهمية الاستغراق الوظيفي:

يكتسي الاستغراق الوظيفي أهمية بارزة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وقد أظهرت الدراسات أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تحسين جودة حياة العاملين ومعيشتهم ويزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة.¹²

ويدخل الاستغراق الوظيفي في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرائق أخرى من أجل تحقيق

أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.¹³ العبادي والجاف، (2012: 7-8)

¹² Hafer, John C. and Martin, Thomas, N. (2006). "Job Involvement or Affective Commitment: A sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility, Institute of Behavioral and Applied Management, University of Nebraska at Omaha.

وترى المنطاوي (2007) أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الوظيفي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأحرص على البقاء فيها وعلى تنميتها وتطوير عملياتها.¹⁴ أما (Khan, et all, 2011) فيرون أن الاستغراق الوظيفي يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية ، كلما كان الموظف أكثر ولاء لعمله ولمنظمته وينعكس ذلك بدوره على أداء الفرد.¹⁵

ويرون كذلك بأن الاستغراق الوظيفي له أثر كبير على إنتاجية وكفاءة الموظف ويعتبر عاملاً مهماً في خلق وزيادة تحفيز الموظفين، وهو مهم كذلك لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل وقد يستعمل مع الالتزام الوظيفي في الكثير من المؤسسات لتوقع معدلات الغياب. من ناحية أخرى يرى (Mohsan, et all 2007) أن الزيادة في الاستغراق الوظيفي تزيد من فعالية الموظف لتحقيق رضا الزبون مما يعزز ويبني صورة المنظمة ويزيد في ربحيتها، ويقلل في نفس الوقت من معدلات الغياب والتأخر عن العمل كما ويعزز السلوك التنظيمي.¹⁶ في حين أن انخفاض مستواه يجعل الموظف يشعر بالانفصال بين ما يتوقعه في حياته وما يفعله في وظيفته، حيث أكد (Kanungo: (1979) أن عكس الاستغراق الوظيفي هو الاغتراب الوظيفي (أو النفور الوظيفي) والاغتراب الوظيفي هو الشعور بكونك منفصلاً أو معزولاً عن العمل والشعور بأن العمل أو الوظيفة غير مهمة في حياة الفرد (Paoline: 266 2005 & Lambert). وعليه فإن امتلاك مستوى منخفض من الاستغراق الوظيفي يساهم في شعور الأفراد بالاغتراب أو النفور من الهدف، والاغتراب في المنظمة أو الشعور بالانفصال بين ما يراه الأفراد أنه "حياتهم والعمل الذي يفعلونه، (بمعنى الانفصال بين الحياة والعمل). (Martin & Hafer 2006: 3)، سوف يضعون شيئاً ما غير أعمالهم أو وظائفهم كالعائلة والهوايات، في مركز حياتهم أو جوهرها.¹⁷

¹³ العبادي، والجاف. (2012). "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل"، مجلة الدراسات الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة (9).

¹⁴ المنطاوي، إيمان. (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

¹⁵ Khan, et all(2011)

¹⁶ Mohsan, et all(2007)

¹⁷ Decarufel ,A. & Schaan J. (1990). "The impact of compressed works on police Job Involvement, Canadian police College, Vol.14 .NO.3

• المطلب الثاني: خصائص الإستغراق الوظيفي

4 / خصائص الاستغراق الوظيفي :

تتمثل في مجموعة من العوامل:

1. الاستغراق الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد : تتمثل في (الدوافع، القيم،

الاتجاهات، النوع)

2. الخصائص الوظيفية: تتمثل في (الحافز ،استقلالية الوظيفة التنوع، توصيف المهام،المهام التغذية
العكسية)

3. الخصائص الاجتماعية : تتمثل في (العمل مع الآخرين المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر
النجاح).¹⁸

يرى الباحث أن الاستغراق الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف تجمعت معاً، كما أن الاستغراق الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة. وأن استغراق الفرد في وظيفة معينة، تتأثر بظروف وبيئة العمل وبمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية. أما الاستغراق في العمل بشكل عام أو أن يكون العمل شيئاً مركزياً في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان، الأمر الذي يجعل الاستغراق الوظيفي صفة للفرد يحملها معه في كل الظروف. فالفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في أدائه لعمله.

كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملائه ويتطلب عمله احتكاكا بالآخرين، وقد يكون الفرد كبيراً في السن ولديه قدر كبير من الخبرة الوظيفية.

5/ النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي:

هناك بعض النماذج النظرية المفسرة للاستغراق الوظيفي ومحدداته وتشمل:

5-1 - نظرية التوقع:

طورت من قبل العالم (room, 1964) وافترضت أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم ، وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه.

ويتحد استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل، وتكون نتائج هذا التفاعل كما في الشكل التالي:

↓	الاستغراق الوظيفي	=	حوافز المنظمة	<	توقعات الفرد
↑	الاستغراق الوظيفي	=	حوافز المنظمة	>	توقعات الفرد

الشكل رقم(01): يوضح نظرية التوقع

المصدر : (HO .2006)

إذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد استغراقه الوظيفي، وفي

المقابل عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقبل استغراقه الوظيفي.¹⁹

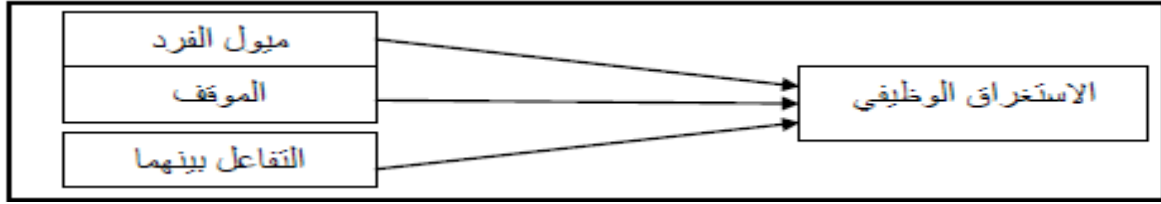
5-2 - نظرية التكامل :

قام Hall & Rabinowitz بمراجعة الأدبيات السابقة ومن خلالها توصلوا إلى نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد والموقف والتفاعل بينهما، وتتساوى قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع الاستغراق الوظيفي وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاستغراق الوظيفي،

ونموذج الإستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي:

¹⁹ Ho, Chin-Chin and Oldenburg, Brian and Day, Gary and Sun, Jing, (2012), "Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses", *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, Vol.2, No.3, PP.64-70.

الاستغراق الوظيفي



الشكل رقم(02): يوضح نظرية التكامل

المصدر : (HO .2006)

على صعيد ميل الفرد فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد ويظهر تأثيره في بعض الخصائص كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية ومركز الرقابة الداخلي والخارجي، وموقع السكن، والاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية، لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة، وفي المدخل الموقفي يظهر الاستغراق الوظيفي على أنه الاتجاهات الشخصية تجاه خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في اتخاذ القرارات، وبعض العوامل الاجتماعية، ومزايا الوظيفة وأيضاً قيم المنظمة، وفي التفاعل بين ميل الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية والبيئة اتجاهات العمل والسلوكيات وعندما تتسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف سينتج عنه بالطبع درجة عالية من الاستغراق الوظيفي . (33-35 : 2006)

5-3- نظرية المدخل التحفيزي:

طورت نظرية المدخل التحفيزي من قبل العالم (Kanungo 1982)، والذي قام بدمج المداخل المختلفة للاستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدماً المفهوم الذي ينص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضاً بيئة العمل التي يمكن أن تلبية وتحقق طلبه الشخصي، وافترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي، ويؤكد (Kanungo) أن الأفراد يعتقدون بأن محتويات الوظيفة المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية، وبناء على ذلك فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم . (Singh & Akhtar, 2010)

5-4 - نظرية المدخل السببي: قام (Brown 1996) بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الاستغراق الوظيفي وبناء على هذه المراجعة توصل إلى النموذج الموضح بالشكل رقم (03) ويفصل هذا النموذج محددات ونتائج الاستغراق الوظيفي، والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية ويصف من خلال هذا المدخل الشخص المستغرق وظيفيا على النحو التالي:

. من حيث الخصائص الشخصية:

لديه إيمان شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع، وشعور عال باحترام الذات، إلا أن الشخص المستغرق وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديمغرافية.

. من حيث الخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف:

يهتم الشخص المستغرق وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي، والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات، ويهتم أيضا بالأعمال التي تكنه من وضع تصور لنتائجها أثناء أداء العمل، كما أن هذا الشخص لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء ويرتبط بعلاقات ايجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية راجعة كافية عن أدائه، وهذه الخصائص الموقفية ذات تأثير هام على الشخص المستغرق وظيفيا، خاصة الذي يتميز بمستوى عالي في قوة الحاجة للنمو.

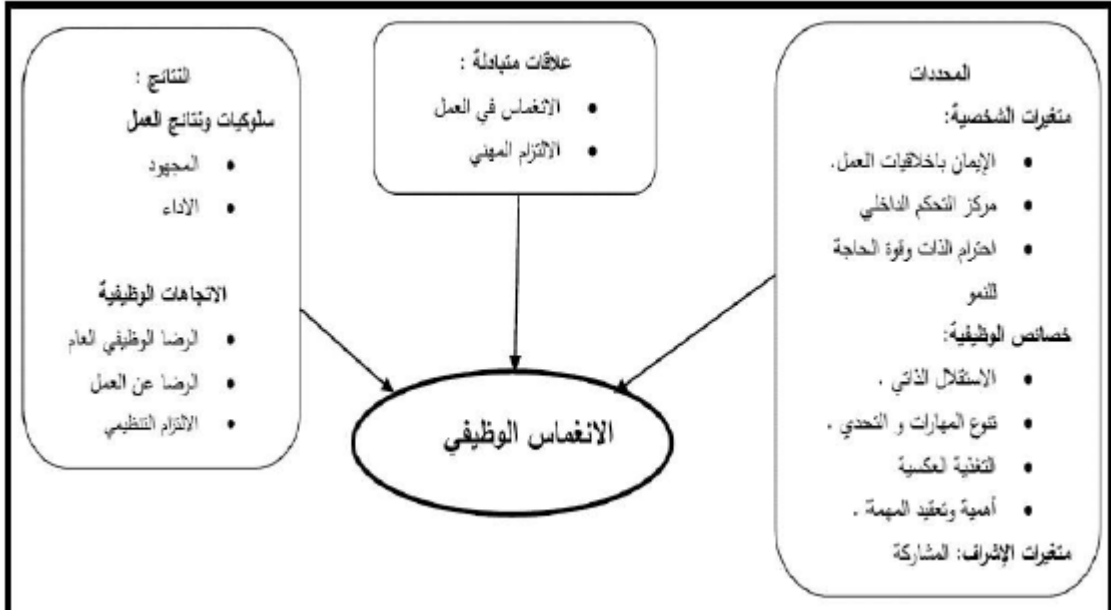
. من حيث الاتجاهات الوظيفية:

يتميز الشخص المستغرق وظيفيا بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن محتوى العمل وهو ما يسمى بالرضا الداخلي، ويظل محتفظا برضاه عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف اهتمام مشرفه بمرؤوسيه، أو أنه استبدادي.

والشخص المستغرق وظيفيا لديه التزام عاطفي قوي بالمنظمة التي يعمل بها أكثر من منظمة أخرى يمكن أن يكون قد عمل بها فترة طويلة من قبل.

وذكر Brown بنتائج الاستغراق الوظيفي كما توصلت إليه الدراسات من أن وجود درجة عالية من الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد يترتب عليه نتائج هامة وعديدة للمنظمات.²⁰

²⁰ Brown, S. (1996). "Ameta-analysis and review of organizational research on job involvement". Psychological Bulletin. 120:235-55.



الشكل رقم (03): يوضح نظرية المدخل السلبي

المصدر: (قاسم، 2012)²¹

5-5- نظرية النموذج المتعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي:

قدم Yushimura 1996 النموذج والذي أكد فيه على أن الاستغراق الوظيفي ليس مفهوماً أحادي الأبعاد، وأنه يتكون من ثلاثة أبعاد كما هو موضح بالجدول رقم (03) وهي:²²

1. **الاستغراق العاطفي:** ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله.

2. **الاستغراق المعرفي:** ويشير إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته.

3. **الاستغراق السلوكي:** ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.

²¹ (قاسم، 2012)

²² Yoshimura, A. (1996). "A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*". 33: 175-184.

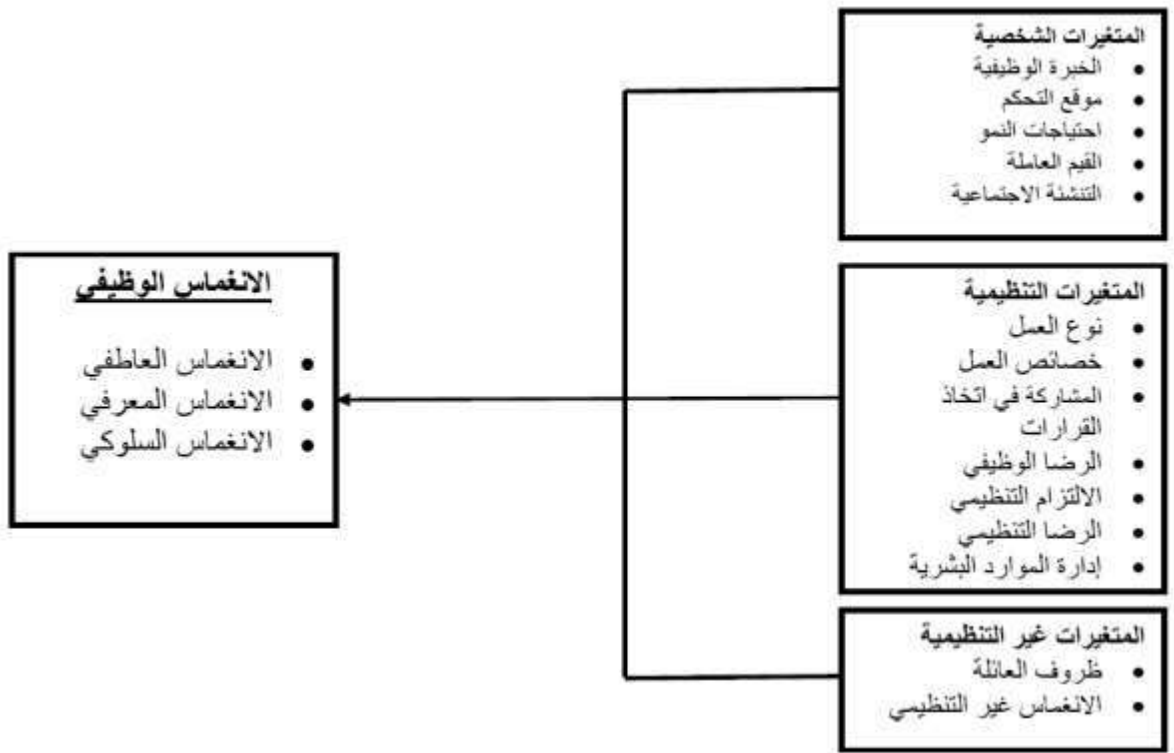
الاستغراق الوظيفي

الأبعاد	الخصائص
الاستغراق العاطفي	التعلق، الاستمتاع، الارتباط
الاستغراق المعرفي	الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة
الاستغراق السلوكي	النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطور التطوعي

جدول رقم(03): يبين ابعاد و خصائص الإستغراق الوظيفي

وكان Yushimura 1996 قد قسم نموذجا متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي ومحدداته إلى ثلاث فئات

رئيسية كما هي موضحة بالشكل رقم (04)



شكل رقم (04): يوضح نموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي.

المصدر : (Singh & Akhtar, 2010)

1 . المتغيرات الشخصية: وهي المتغيرات المرتبطة بالفرد مثل (الخبرة الشخصية وموقع التحكم وغيرها ...)

2. المتغيرات التنظيمية : وهي المتغيرات المرتبطة بالعمل مثل (نوع العمل وخصائص العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وغيرها...)

3. المتغيرات غير التنظيمية: وهي المتغيرات خارج الظروف الشخصية والتنظيمية.

6 - العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

لقد تباينت الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي بالدراسة في اتجاهاتها لتحديد العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي كالتالي:

1- ركزت مجموعة أولى من الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية على الاستغراق الوظيفي (السن، مدة الخدمة...).

2- ركزت مجموعة أخرى على أن الاستغراق الوظيفي هو محصلة لبعض الظروف المتعلقة ببيئة العمل (سلوك القائد المشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز الاستقلال في العمل...).

3- بينما ركزت مجموعة ثالثة على توضيح الأثر التفاعلي للمتغيرات الفردية وبيئة العمل على الاستغراق حيث روجت تلك الدراسات لفكرة أن الاستغراق في الوظيفة ليس محصلة للمتغيرات الفردية بمفردها أو لبيئة العمل بمفردها إنما الاحتمال الأقوى أن يكون الاستغراق نتيجة للتفاعل بين المؤثرات الفردية ومتغيرات بيئة العمل (زناتي، 1997: 275) ²³ حيث أشار (Huffman:16-199015) ²⁴ في دراسته إلى أن الاستغراق الوظيفي مفهوم (تكوين) معقد يعتمد على الإدراك Cognition، الحدث Action ، والشعور . Feeling حيث أكد أن العوامل المؤثر على الاستغراق تتمثل في:

1- العوامل الفردية -2 العوامل الموقفية 3- التفاعل بين العوامل الفردية والموقفية .

بينما أشار (Rakich, 1971330-34) في دراسته إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد يتأثر بمجموعة من العوامل، وتلك العوامل تتمثل في:

²³ زناتي محمد ربيع (1997) "الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة و اخلاقيات العمل"، المجلة المصرية لدراسات التجارية، كلية التجارة -جامعة المنصورة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثالث، ص 271-305.

²⁴ Huffman(1990/15-16)

أ - عوامل فردية:

حيث هناك مجموعة من العوامل مثل : السن، الجنس، التعليم، ومدة الخدمة التي تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد.

ب - عوامل موقفية:

وتلك العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي مثل : رضا الموظف عن الوظيفة، ودرجة

مشاركة الموظف في الموقف الوظيفي Job Situation

وكذلك أشار (Saal 1978 : 3-54) في دراسته إلى ما يلي:²⁵

1- أن الاستغراق الوظيفي يرتبط ب 3 فئات من متغيرات العمل تتمثل في : الخصائص الشخصية، الخصائص الموقفية، ونتائج العمل.

2- ترتبط أي فئة من تلك الفئات بالاستغراق الوظيفي بشكل أكبر من فئة أخرى.

3- يعتبر الاستغراق الوظيفي هو سبب وفي نفس الوقت نتيجة للسلوك الوظيفي.

4- للمتغيرات الشخصية والموقفية تأثيرات مستقلة على الاستغراق.

5- للمتغيرات الموقفية تأثير أكبر على الاتجاه نحو وجود انخفاض في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الفرد أكثر من تأثيرها على وجود ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص

بينما أشار (زناتي، 1997: 390 389) في دراسته إلى ما يلي:

1- وجود علاقات أو معاملات ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل المختلفة. وقد

تباينت هذه العلاقات في اتجاهاتها، فبينما كانت معاملات الارتباط إيجابية بين الاستغراق وبعض

متغيرات بيئة العمل مثل نوعية الإشراف، سمعة الشركة، ظروف العمل المادية، المرتب، الزملاء،

المستقبل الوظيفي، تواجدت علاقات أو معاملات ارتباط سلبية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات أو

خصائص بيئة العمل الأخرى مثل : غموض الدور، عبء الدور، وعدم المشاركة

2- وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستغراق الوظيفي أو أخلاقيات العمل المتمثلة في الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد.

3- ساهمت المتغيرات المتصلة ببيئة العمل بدرجة أكبر في تفسير مستوى الاستغراق الوظيفي

مقارنة بمتغير أخلاقيات العمل، وذلك على اعتبار أن بيئة العمل بأبعادها المختلفة هي

²⁵ Saal, F. E. (1978). "Job Involvement: A multivariate approach": *Journal of Applied Psychology*, 63: 53-61.

المحك الفعلي الذي يحدد اتجاهات وميول الفرد تجاه وظيفته.

4- كانت أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيراً في الاستغراق الوظيفي هي بالترتيب:

- نوعية الإشراف.

- ظروف العمل المادية.

- غموض الدور.

- المرتب.

- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

- سمعة الشركة.

أما باقي المتغيرات الأخرى فلم يكن لها تأثير معنوي على الاستغراق الوظيفي.

5- أن الاستغراق الوظيفي هو محصلة لمتغيرات ظرفية تتعلق بخصائص وبتغيرات بيئة

العمل أكثر من أية متغيرات أخرى.

بينما أشار (عريشة، 1993: 242-26) في دراسته إلى:

1- أنه يمكن تقسيم المتغيرات التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي إلى مجموعتين هما: متغيرات فردية، متغيرات تتصل بالوظيفة.

2- أن المتغيرات المتصلة بالوظيفة تفسر نسبة تزيد بدرجة ملحوظة عن النسبة التي تفسرها الخصائص الفردية من التباين الكلي في الاستغراق الوظيفي.

3- أن الرضا عن المكافآت الخارجية (الشعور بالأمان الاستقرار في العمل العلاقة الطيبة مع زملاء العمل) يؤثر على الاستغراق الوظيفي بدرجة تزيد عن أثر الرضا عن المكافآت الذاتية (فرصة تنمية المعارف في الوظيفة فرص -التفكير والتعرف بحرية في الوظيفة).

4- أن الرضا عن المكافآت الخارجية يؤثر على الاستغراق الوظيفي للأفراد الذين يرون أن الحاجات الخارجية مهمة بالنسبة لهم بدرجة أكبر من الأفراد الذين يرون أن الحاجات الخارجية غير مهمة بالنسبة لهم.

5- أن مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد يرتفع مع زيادة درجة كفاية الدخل من الوظيفة لتغطية الاحتياجات المالية.

• المطب الثالث: الإستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات و قياسه

7- الاستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات:

7-1 الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي:

كثيرا ما يحدث اقتران بين مفهومي الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي على الرغم من وجود اختلافات بينهما فالرضا الوظيفي يشير إلى درجة التوجه العاطفي الإيجابي تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة، ولكنها لا تؤدي بالضرورة للاستغراق الوظيفي.²⁶

وتشير الدراسات الحديثة على أنه يجب ألا ينظر للرضا والاستغراق على أنها متغيرات منفصلة، بل يجب الأخذ في الاعتبار التفاعلات المحتملة بينهما، وتأثير ذلك التفاعل على المتغيرات الأخرى، مثل الالتزام بالعمل ومستوى الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.²⁷

7-2 الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي:

الاستغراق الوظيفي إلى حد ما يشابه الالتزام التنظيمي لأن كليهما يبحثان في اهتمام الموظفين بعملهم، ولكن الاختلاف بينهما أن الاستغراق الوظيفي يبحث اهتمام الفرد بوظيفته الحالية أو الأخيرة بالنسبة له، بينما الالتزام التنظيمي هو رغبة واستعداد الموظف للبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل، لذا فمن الممكن للموظف أن يكون مستغرقاً بشدة ولكنه غير ملتزم.²⁸

ويوضح الجدول التالي الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

²⁶ Clinebell, S. & Shadwick, G.(2005). The importance of organizational context on employees attitudes: An examination of working in main offices versus branch offices, *Journal of leadership & organizational studies*, 11(2): 89-100.

²⁷ Dick & Parkers. (2005). "Job satisfaction and job involvement", *International Diefendorff* 167.

²⁸ Raymond & Mjoli. (2013). "The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower level employees at a motor car manufacturing company in East London", *South Africa, Journal of business and economic management*. 1(2) : 25-35.

الاستغراق الوظيفي

الرضا الوظيفي	الاستغراق الوظيفي	الالتزام التنظيمي
استجابة عاطفية موجبة نحو الجوانب المتنوعة للوظيفة (الرضا عن الأجر، الرضا عن المشرف)	الدرجة التي يحدث عندها اندماج بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.	المدى الذي تتوافق فيه أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة

جدول رقم (04): يوضح الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

8- قياس الانغماس الوظيفي:

هناك مقاييس متعارف عليها في قياس الانغماس الوظيفي وهي:

- 1- مقياس لودال وكينجر (1965 Keinger & Lodahl): يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الانغماس الوظيفي، ويتكون من (20) فقرة، حيث يتم تصميم المقياس على شكل مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس والمتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.
- 2- مقياس وايت وراح (1973. RUH & White): هو مقياس يتكون من (9) فقرات ويصمم على شكل مقياس ليكرت الخماسي، ويحسب المتوسط الحاصل عن إجابات على النقاط التسعة لينتج عندها النتيجة الفردية للانغماس الوظيفي.²⁹
- 3- مقياس كاننجو (1982, Kanungo): وهو من المقاييس المعروفة لقياس الانغماس الوظيفي، ويتكون من (10) فقرات ويصمم على شكل مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس والمتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.³⁰
- 4- مقياس باولي (1994; Paullay et al): وهو مقياس يتكون من (27) فقرة، وتم تطويره من قبل العلماء (Paulla et al) والذي قسم الانغماس الوظيفي إلى جزئين هما دور الموظف ووضع الموظف، ويمثل الدور مدى انغماس الفرد في المهام الخاصة بوظيفته، أما الوضع فيمثل الدرجة التي تجعل الفرد

²⁹ Khan & Nemati. (2010). "involvement on employee satisfaction, A study based on medical doctors working at Riphah international university teaching hospitals in Pakistan", *African Journal of Business Management* .5(6): 2241-2246.

³⁰ Khan & Jam. (2011). "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*.6(4): 252-262.

الاستغراق الوظيفي

الذي ينفذ مهام وظيفته الحالية منغمسا، ويصمم على شكل مقياس ليكرت السباعي، والمتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة³¹.

³¹ Diefendorff, James M. AND Brown, Douglas J. and Kamin, Allen M. and Lord, Robert G. (2002). "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23: 93-108.

• خلاصة الفصل:

يعتبر الاستغراق الوظيفي عاملا من أكثر العوامل تأثيرا في حياة الأفراد في عالمنا المعاصر، وقد يعود سبب الاهتمام المتزايد بموضوعه إلى أهميته في فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، كما يعتبر إضافة للرضا الوظيفي أحد أهم متغيرين يعكسان الواجهة الحقيقية لاتجاهات العمل، ويعبر الاستغراق الوظيفي بصورة عامة عن مدى أهمية الدور الذي تؤديه الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدى استعداد ذلك الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها من جهة أخرى.

(الفضلي، 2001: 100)

وقد جاءت هذه الدراسة كاستجابة لطلب العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Shore et al, 1990)، ودراسة (Gruman & Saks, 2011:398)، بإجراء المزيد من الدراسات على متغير الاستغراق الوظيفي، باعتباره أحد أهم المتغيرات المعبرة عن طبيعة ومستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله بصورة عامة ومع وظيفته بصورة خاصة من خلال ارتباطه الواضح وتأثيره على عدد من المتغيرات الهامة الأخرى مثل معدل دوران العمل ومعدل الغياب والالتزام التنظيمي، وباعتباره مؤشرا رئيسيا لقياس أو للتعبير عن مستوى وجودة المخرجات التنظيمية النهائية.

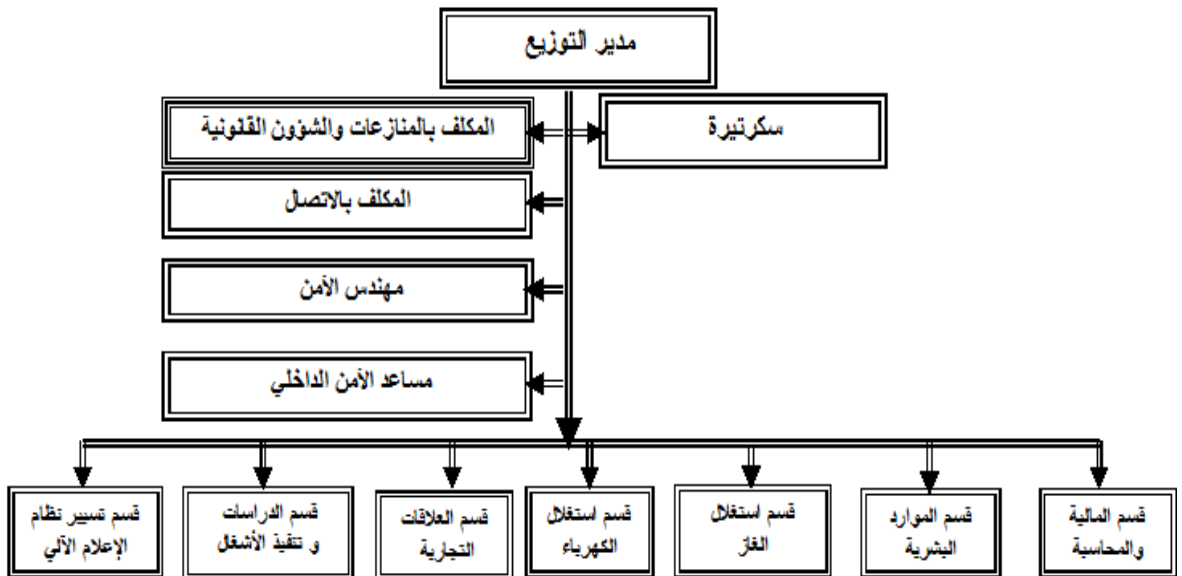
الفصل الثاني :

الجانب التطبيقي

- المبحث الثاني: دراسة ميدانية
- المطلب الاول: تعريف المؤسسة و هيكلها التنظيمي

1.1 تعريف المؤسسة: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

2-1 الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .

1. 3 - شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتضم المديرية مايلي¹³²:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

-سكرتير التنفيذي

-العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

-العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

-العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتتويج وسط مجال:الخدمات المقدمة،تعظيم المبيعات،تحصيل الديون.

-تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

-توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضاو إرشادهم و توعيتهم.

-ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برنامج الأشغالو ضمان تنفيذها.

-تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

¹-مخنت ياسين، المرجع سبق ذكره،

³² مخنت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية،مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية،المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014 ص64،63.

- ضمان امن الأشخاص الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

• **المطلب الثاني: تعريف قسم تسيير الموارد البشرية**

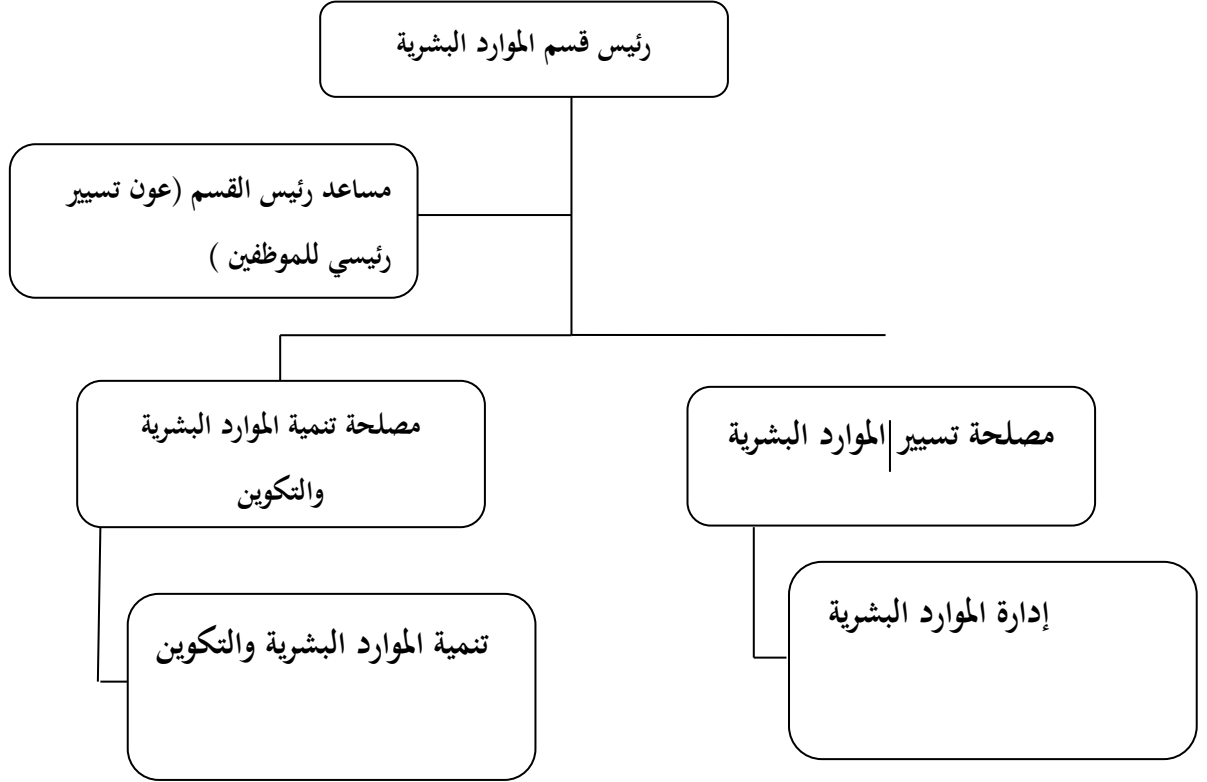
❖ **تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية:**

وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

1. تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن: تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تأكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجنيد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.

2. المخطط الهيكلي لمصلحة ادارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

3. شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين ادارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين، ويقوم هذا القسم بمايلي¹:

¹ -مخنت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- اعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.

- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الادارية و تسيير المستخدمين.

- اعداد و متابعة الاجور.

- اعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

4. مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في مايلي:

❖ - ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.

❖ - ضمان إنشاء الرواتب،

❖ - ضمان التنظيم الإداري للأفراد،

❖ - التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.

❖ - رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين.

❖ - ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.

❖ - إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.

❖ - ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

❖ - ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،

❖ - إرسال التشوهات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة.

❖ - التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.

❖ - إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.

❖ - ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثقيها.

❖ - صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

• المطلب الثالث : مضمون المقابلة الشخصية

تمهيد: تطرقنا في هذه المقابلة مع "اولاد حيمودة لخضر" الاطار في مصلحة تنمية الموارد البشرية الى 10 اسئلة جوهرية تخص موضوع البحث بحيث من الاجابة على هذه الاسئلة يمكننا اجابة على الفرضيات المطروحة

1/مضمون المقابلة:

س1/هل تتميز بالدقة اثناء اداء عملك و باي درجة؟

ج1/اتميز بالدقة اثناء اداء عملي و بدرجة كبيرة و هذا على حساب تقييم رئيسي.

م1/لاحظنا انا في قسم تسيير موارد البشرية هناك صرامة في اداء العمل و هذا ما اكده لنا في جوابه .

س2/هل لديك الاستعداد النفسي للقيام بالاعمال على اتم وجه؟

ج2/نعم،لدي كل الاستعداد النفسي و العقلي للقيام بالاعمال الموجهة لي على اتم وجه و هذا على حسب ما تم توقعي منذ تنصبي في هذه الوظيفة و الاتفاق عليها .

م2/تبين لنا في المؤسسة الجانب النفسي للعمال جيد و هذا راجع لعدة عوامل منها المكانة الاجتماعية والراتب محترم و المقر حديث النشأة و كل مستلزمات متوفرة.

س3/هل لديك الرغبة في تلبية متطلبات وظيفتك ؟

ج3/ هذا واجب في تلبية متطلبات وظيفتي.

م3/لاحظنا انا في كل المؤسسة تلبية متطلبات الوظيفة واجب و ضروري حتى اذا لم تكن الرغبة موجودة .

س4/هل لديك شعور بالولاء و الاحترام للمؤسسة التي تعمل لصالحها ؟

ج4/نعم،لدي الولاء للمؤسسة و الاحترام للمؤسسة التي اعمل لصالحها يكفي انها شركة اقتصادية تعمل على تلبية متطلبات الشعب و تساهم في الخزينة العمومية للدولة كما هو راجع للظروف الاجتماعية و البيئية .

م4/هذا طبيعي لأنها احسن شركات في سوق العمل و توفر العديد من المزايا للعمال و منها الراتب الجيد و مجانية الكهرباء و الغاز لكل عمال المؤسسة و المكانة الإجتماعية .

- س5/ هل تشعر بالطاقة و الانفتاح و المرونة الذهنية و انت في العمل ؟
- ج5/ على كل عامل في المؤسسة ان يشعر بالطاقة و المرونة في العمل و هذا لتأدية ما عليه في العمل.
- م5/ و هذا ما لاحظناه في اغلب العمال في المؤسسة.

- س6/ اين تصب تفكيرك اثناء العمل ؟
- ج6/ يجب تركيز في العمل حتى يكون متقن و خالي من الخطاء .
- م6/ و هذا ما لاحظناه في مؤسسة الكل يصب تفكيره في العمل و هذا ما صعب علينا الدراسة الكل منغمس في مهامه

- س7/ هل تستطيع تطبيق المهارات الجديدة المطلوبة منك في الوظيفة ؟
- ج7/ نعم ,يمكن تطبيق مهارات جديدة في وظيفة مع تطبيق المباشر و فهمها.
- م7/ هذا ما لاحظناه اغلب العمال على دراية و استعداد بمزامنة التطورات في مجال الرقمنة المجال الخ....

- س8/ هل يدركون العاملون ضرورة اهمية انجاز العمل على النحو الملائم و الاعترافون بقيمته؟
- ج8/ لكل عامل مهام يجب ان يقوم بها و كل له اهداف للوصول بها الى ما تهدف له المؤسسة.
- م8/ الكل يدرك اهداف المؤسسة و يعمل من منصبه على الوصول اليها

- س9/ هل تركز على انتاج افكار جديدة في العمل ؟
- ج9/ نعم,في مهامي دائما يكون تركيزي منبثق على افكار جديدة و هذا تعديل عملي في مهامي .
- م9/ عندما المؤسسة توفر الرفاهية و الراحة للموظفين يكون هناك ابداع من طرف الموظفين و بهذا ينتجون افكار تسهل عليهم المهمة و تزيد من انتاجهم.

س10/ هل تؤدي وظيفتك بشكل جيد؟

ج10/ نعم دائما ما ابذل قصارى جهدي لاداء عملي بشكل جيد و هذا ما يمكن اهتمامي به و لو بقليل في نشاط المؤسسة و الوصول الى الاهداف المحققة .

م10/ حسب احصائيات المؤسسة فإن النتائج المحققة في السنين الاخيرة راجع فضله على اداء العمال بشكل جيد.

نتائج الدراسة :

تبين لنا من الإجابة التي ادلى بها السيد"اولاد حيمودة لخضر" و ما لحضناه في فترة التبرص ان يتوفر الإستغراق الوظيفي بنسبة كبيرة عند موظفين المؤسسة اغلب العمال راضون على المسؤولين لانهم يوفرون بيئة عمل ملائمة للإبداع و تقدم و هذا ما يزيدهم ولاء للمؤسسة و احترام و يفضلها عن غيرها .

الخاتمة :

و نختم بحثنا باختبار الفرضيات المطروحة

الفرضية الاولى: ناكدها لانها تتوفر ابعاد الاستغراق الوظيفي عند عمال المؤسسة و هذا ما لاحظناه من اجوبة العينة.

الفرضية الثانية: ناكدها الفرضية ان الإستغراق الوظيفي هو ارتباط نفسي بين الفرد و مهنته لان نسبة الولاء كبيرة و العمال يحظون بمكانة جيدة في المجتمع.

الفرضية الثالثة : نعم يتوفر الاستغراق الوظيفي عند العينة و بنسبة كبيرة في مؤسسة سونلغاز.

قائمة المراجع:

- عبد العليم، محمد بكري. (2012). محددات و ابعاد العدالة التنظيمية و اثرها على الإستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية)؛ مجلة أفاق جديدة ؛ العدد(2):46-9 .
- زهران؛ سناء حامد؛ وزهران؛ محمد حامد . (2013).العوامل الخمس الكبرى للشخصية و علاقتها بكل من الصمود الاكاديمي و الإستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس؛ مجلة الإرشاد النفسي.
- Barve , B. N. (2011). A study of job-stress, job-involvement, anxiety level and Mental health among Maharashtra police constables. *Indian Streams Research Journal*.1, 10, 55-61.
- Lawler & Hall. (1970). " Relationship of job characteristics to job involvement, Satisfaction and intrinsic motivation". *Journal of Applied Psychology*. 54:305- 312
- Leong, I. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canada accounting firms. *Journal of American Academy of business*. 2: 360-370.
- Allport, G. W. (1947). The Psychology of Participation. *psychological Review*, 52: 117-132.
- Diefendorff, James M. AND Brown, Douglas J. and Kamin, Allen M. and Lord, Robert G. (2002). "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23: 93-108.
- Kanungo, R. (1982). "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*.67: 341–349.
- Word, Jessica. (2012). Engaging work as a calling: Examining the link between spirituality and job involvement; *journal of management, Spirituality & Religion*: 147-166.

المغربي، عبدالحמיד (2004). "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي جامعة الزقازيق مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر . هبة، بهي الدين ربيع يوسف (2011) علاقة بعض سمات الشخصية بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أطباء الطوارئ، مجلة دراسات نفسية، مجلد 21، عدد 1: 97-65.

Hafer, John C. and Martin, Thomas, N. (2006). "*Job Involvement or Affective Commitment: A sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility*, Institute of Behavioral and Applied Management, University of Nebraska at Omaha.

العبادي، والجاف. (2012). "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل"، مجلة الدراسات الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة (9).

المنطاوي، إيمان. (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

Khan, et all(2011)

Mohsan, et all(2007)

Decarufel ,A. & Schaan J. (1990). "The impact of compressed works on police Job Involvement, *Canadian police College, Vol.14 .NO.3*

(قاسم، 2012 : 77)

Ho, Chin-Chin and Oldenburg, Brian and Day, Gary and Sun, Jing, (2012), "Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses", *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences, Vol.2, No.3, PP.64-70.*

Brown, S. (1996)."Ameta-analysis and review of organizational research on job involvement". *Psychological Bulletin.120:235-55.*

(قاسم.2012)

Yoshimura, A. (1996).” A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*”. 33: 175-184.

زناتي, محمد ربيع (1997) "الإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة و اخلاقيات العمل", المجلة المصرية لدراسات التجارية, كلية التجارة –جامعة المنصورة, المجلد الحادي و العشرون, العدد الثالث, ص 271-305.

Huffman(1990/15-16)

Saal, F. E. (1978). "Job Involvement: A multivariate approach": *Journal of Applied Psychology*, 63: 53-61.

Clinebell, S. & Shadwick, G.(2005). The importance of organizational context on employees attitudes: An examination of working in main offices versus branch offices, *Journal of leadership & organizational studies*, 11(2): 89-100.

Dick & Parkers. (2005). "Job satisfaction and job involvement", *International Diefendorff* 167.

Raymond & Mjoli. (2013). "The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower level employees at a motor car manufacturing company in East London", South Africa , *Journal of business and economic management*. 1(2) : 25-35.

Khan & Nemati. (2010). "involvement on employee satisfaction, A study based on medical doctors working at Riphah international university teaching hospitals in Pakistan", *African Journal of Business Management* .5(6): 2241-2246.

Khan & Jam. (2011). "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*.6(4): 252-262.

Diefendorff, James M. AND Brown, Douglas J. and Kamin, Allen M. and Lord, Robert G. (2002). "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23: 93-108.

مخنت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014، ص 63، 64.

