

توجه الموظفين نحو التسبب الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة

Employees' Attitude Towards Administrative Idleness and its Relationship to Job Absorption. A Field Study in the Directorate of Tourism and Handicrafts of the Wilaya of Tipaza

أيت موهوب محامد¹.

¹ أستاذ محاضر أ، المركز الجامعي عبد الله مرسلتي بتيبازة ، aitmouhoub.mhamed@cu-tipaza.dz

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على اتجاهات الموظفين نحو التسبب الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة، وأجريت من خلال مسح شامل لـ 53 مبحوثا، من خلال استبيان مبني من 51 عبارة، استعمل فيها مقياس ليكرت الثلاثي، وتم توزيعه بصيغته الورقية والرقمية، ودعّمت هذه الأداة بتقنية الملاحظة بالمشاركة. كما عمدنا في التحليل الإحصائي إلى استخدام اختبار كاي² ومعامل الارتباط بيرسون وسبيرمان، وكذا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. وجاءت أبعاد التسبب الإداري ممثلة في عدم احترام مواعيت العمل، التراخي وعدم تحمل المسؤولية، بينما كان الحماس، الإخلاص والانغماس في العمل من أبعاد الاستغراق الوظيفي.

كلمات مفتاحية: التسبب الإداري، الاستغراق الوظيفي، النظرية الوظيفية.

تصنيفات JEL: J41، M51، D23

Abstract:

The study aimed to identify the attitudes of employees towards administrative idleness and its relationship to job absorption in the Directorate of Tourism and Handicrafts of Tipaza. It was conducted through a comprehensive survey of 53 respondents through a questionnaire based on 51 phrases, in which the triple Likert scale was used. The questionnaire was distributed in paper and digital formats supported by participatory

observation technology. In statistical analysis, we used the χ^2 test and the Pearson and Spearman correlation coefficients, as well as arithmetic averages and standard deviation. The dimensions of administrative idleness were represented in the lack of respect for work schedules, idleness and lack of responsibility, while enthusiasm, sincerity and immersion in work were among the dimensions of job absorption.

Keywords: Administrative idleness, job absorption, functional theory.

JEL Classification Codes: J41, M54, D23

المؤلف المراسل: أيت موهوب محامد، الإيميل: aitmouhoub.mhamed@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

يعبر التسبب الإداري عن عدم إلتزام الموظفین بأداء أدوارهم على الوجه الأكمل الذي تنص عليه القوانين، ومن أشكال التسبب الأكثر انتشاراً؛ عدم احترام مواقيت العمل من غياب وتأخر ومغادرة مكان العمل باكراً والتمارض وإهدار وقت العمل في غير العمل، إضافة للتراخي والتكاسل في أداء المهام وإهمالها، وكذا التهرب والبطء في تنفيذ أو تأخير أو تأجيل الأعمال.

ولعل من أبرز اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا التنظيم موضوع الاستغراق الوظيفي، باعتباره قضية رئيسية لفهم ومعرفة سلوك الموظفين، إضافة لتفسير العديد من المتغيرات كالغياب، التأخر، الرضا الوظيفي وطبيعة سير العمل.

لذلك فهذه الدراسة هي محاولة للتعرف على اتجاهات موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة نحو التسبب الإداري، بأبعاده المتمثلة في: عدم احترام مواقيت العمل، التراخي في العمل، عدم تحمل المسؤولية؛ وعلاقته بالاستغراق الوظيفي بأبعاده المتمثلة في: الحماس، الاخلاص والانغماس في العمل.

الإشكالية:

تسعى الدول إلى تحقيق التنمية والتقدم لتأمين الرفاهية لشعوبها، من خلال إحداث وتسيير وضبط عديد المؤسسات التي تسهر على ذلك، سواء العمومية منها أو الخاصة، تلك التي يُعزى تطورها إلى مدى فعالية إداراتها وكفاءة موظفيها، إذ تصب كلها في غاية واحدة هي المساهمة في رقي المجتمع وازدهاره.

وبالمقابل يرجع تخلف كثير من الدول، إلى تخلف أنظمتها في جميع النواحي: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية... إلخ، فلا يوجد في العالم أنظمة ناجحة وأخرى فاشلة، وإنما توجد إدارة ناجحة وأخرى فاشلة، والسبب وراء ذلك مرتبط بدرجة كبيرة بأداء عنصرها البشري.

ومن مظاهر تخلف تلك الأنظمة، ظاهرة التسبب الإداري الذي نلمسه من خلال سلوكيات الموظفين في الإدارات، لذلك فهو من أهم مواضيع التنظيم الذي شهد اهتماما كبيرا لتأثيره المهني على المواطنين أو الموظفين أو الإدارة أو كلهم مجتمعين، والتسبب الإداري أشمل وأعم من أن نحصره في التغيب عن العمل أو التأخر عن المواعيد الرسمية للدخول لمكان العمل والخروج منه، أو مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي؛ فقد يأخذ أشكالا أخرى كأن يكون في صورة موظف منضبط بالوقت لكنه يتصف بصور أخرى للتسبب كعدم الشعور بالمسؤولية، التكاسل عن أداء العمل المطلوب منه، التهرب من أداء العمل، إهدار وقت العمل في غير العمل، عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، تأخير الأعمال وتأجيلها والتمارض وغيرها.

وما لاحظناه -في ميدان الدراسة- أن بعض الأعمال والمهام التي يهمل إنجازها موظفون متسيبون وهم مكلفون بها، ولضروة إنجازها لضمان سير عمل الإدارة، فإنها تنتقل إلى موظفين آخرين ملتزمين بأداء أعمالهم بتفان وإخلاص، فتضاف إلى أعمالهم ومهامهم، الأمر الذي يجعلهم مستغرقين وظيفيا ومنغمسين في أداء أعمالهم والأعمال الأخرى المضافة لهم؛ فإعادة إسناد مهام الموظفين المتسيبين إلى أولئك المستغرقين وظيفيا، إنما تصب في تحقيق توازن الإدارة ولضمان تحقيق أهدافها وفعاليتها، وحفاظا على استقرارها.

ويمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، وتجاوله من خلال الالتزام بعمله وتأديته بكفاءة وفعالية (ضيف وصدوق، 2020، 128)، فالاستغراق الوظيفي يترجم درجة اهتمام الموظف بالعمل ومدى ارتباطه بمؤسسته؛ وتظهر أبعاده في حماس الموظف في تأدية مهامه، ومدى انغماسه واندماجه في عمله، إضافة لمدى إخلاصه وتفانيه في قيامه بوظيفته، كما يمثل الاستغراق الوظيفي حسب نجم (2014) أحد المؤشرات الفعالة لتقييم اتجاهات الموظفين، لما له من دور في زيادة وتحسين الإنتاجية، والفعالية التنظيمية.

هذا؛ وقد كان للملاحظة المباشرة من خلال المعاشية الميدانية، دور بارز في تحديد مؤشرات التسبب الإداري المنتشرة بين موظفي المديرية، وبالمقابل أيضا مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى البعض

الآخر؛ الأمر الذي أثار رغبتنا في معرفة توجهات الموظفين نحو التسبب الإداري، والسعي إلى اكتشاف ما إذا كانت هناك علاقة بينهما. لذا عمدنا لطرح الأسئلة التالية :

✓ هل هناك علاقة بين التسبب الإداري والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة؟

✓ هل يؤثر عدم احترام بعض الموظفين لمواقيت العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة؟

✓ هل يؤدي تراخي بعض الموظفين في العمل إلى الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية؟

✓ هل يساهم عدم تحمل بعض الموظفين لمسؤولياتهم على الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية؟

وللاجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية.

الفرضية العامة:

يساهم التسبب الإداري لبعض الموظفين في ظهور الاستغراق الوظيفي لدى موظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، حتى تحافظ الإدارة على توازنها واستقرارها وتضمن حسن سير أدائها.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية 1: يؤثر عدم احترام بعض الموظفين لمواقيت العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة.

الفرضية 2: يؤدي تراخي بعض الموظفين في العمل إلى الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

الفرضية الجزئية 3: يساهم عدم تحمل بعض الموظفين للمسؤولية على الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

2. مفاهيم الدراسة

1.2 التسبب الإداري:

عرّف "طلبه" التسبب الإداري بأنه "السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع، مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية". (طلبة، 1999، 150)

أما "الجعلي" و"شرفي" فهما ينظران إلى التسبب على أنه تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية. (الجعلي وشرفي، 1985، 13)، بينما عرّفه سمارة (2005، 28) على أنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة. ويقصد بالتسبب الإداري لدى آخرين، بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الأداء وسير العمل (بنور، 2008، 23)؛ وهو عدم الشعور بالمسؤولية، وإهمال تام للعمل وعرقلته. (بن عزوز، 2016، 203)

ونرى أن التسبب الإداري أشمل وأعم من أن يحد في التغيب عن العمل أو التأخر عن المواعيد الرسمية للدخول لمكان العمل والخروج منه، أو مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي؛ فقد يأخذ أشكالا أخرى، كأن يكون في صورة موظف منضبط بالوقت لكنه متراخي ومتكاسل في إنجاز عمله. وعليه، فالمفهوم المتبنى في الدراسة الحالية يشمل ثلاثة أبعاد:

✓ عدم احترام مواقيت العمل: الغياب، التأخر، مغادرة العمل باكرا، إهدار وقت العمل في غير العمل، التمارض.

✓ التراخي في العمل: تكاسل الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، إهمال العامل أداء واجباته، التهرب من أداء العمل، البطء في معالجة الملفات، تأخير الأعمال وتأجيلها.

✓ عدم تحمل المسؤولية: وتعني عدم الالتزام بالمسؤولية، التهرب من اتخاذ القرار الإداري، عدم احترام القوانين واللوائح التنظيمية، عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين الموظفين.

2.2. الاستغراق الوظيفي:

تجدر الإشارة إلى أن كلمة engagement تأخذ عدة معاني لدى ترجمتها للغة العربية، منها: اندماج، انغماس، انخراط، تعلق وارتباط. فقد استخدمت من قبل الباحثين وفقا لانسجامها مع أبحاثهم

وفهمهم لمعناها، ويبقى مفهوم الكلمة من المفاهيم التي أثارت جدلا فكريا؛ وأشار العديد من الباحثين أن مفهوم الاستغراق من المفاهيم التي تفتقر إلى إجماع بخصوص المعنى والمضمون. (لطرش، 2020، 285).

يري أبو شنب (2016، 60) أن الاستغراق الوظيفي هو شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم، لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك الأعمال والمهام الموكلة إليهم، أما الزبيدي (2017، 171) يرى أن الاستغراق الوظيفي يعني مدي أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدي استعداده للحفاظ على تلك الوظيفة، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها من جهة أخرى، لكون الاستغراق متعلق بحب الفرد لعمله والاهتمام به. بينما يصف كريم ومحمد (2016، 178) الشخص المستغرق بأنه الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثر مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة.

ويُعرف الاستغراق الوظيفي كذلك بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، بحيث تعد هذه 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، فالاستغراق الوظيفي يعني حب الفرد لعمله، وبالتالي يكون مهتما بالجوانب المرتبطة به. (زهران وزهران، 2013، 349)، كما يرى البعض أنه يمثل الدرجة التي يندمج بها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا. (ماضي، 2014، 24)، أما Paully فيعرف الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يكون فيها الفرد مشغولا معرفيا، ومهتم بعمله الحالي. (نصار، 2013، ص 36) كما عرفه Sethi & mita على أنه الدرجة التي ينخرط فيها الموظفون في وظائفهم ويكرسون وقتهم وطاقاتهم فيها، ويعتبرون العمل كجزء مركزي في حياتهم. (Aleinein, 2016, 14) ولدى آخرين هو الحالة التي تتميز بالحيوية والاستعداد لاستثمار الجهد في عمل واحد، ومواجهة الصعوبات باعتماد مستوى عالي من الطاقة والمرونة العقلية. (شهيناز فاضل، 2016، 277)

بينما يرى كل من MacLeod و Clarke (2009، 7) أن الموظفين المستغرقين لديهم شعور شخصي بالارتباط بعملهم ومنظمتهم، ولديهم الدافعية والقدرة لإعطاء أفضل ما عندهم لإنجاحها ومن ذلك تنطلق سلسلة من الفوائد الملموسة للأفراد والمنظمة. حيث يربط الاستغراق بالدافعية للعمل، بينما يعرف Seijts et Crim (2006، 1) الموظف المستغرق بأنه الشخص المندمج كلياً والمتحمس لعمله، ومن يقول أنا أريد عمل ذلك، أو أنا قررت أن أنجح فيما أقوم به، فيكون بذلك ملتزم بالوظيفة، أو أن

يقول: أنا أحب ما أعمل، وبذلك يكون مفتونا بوظيفته، فالموظف المستغرق في وظيفته هو المهم بمستقبل الشركة، ويرحب باستثمار جهد يتجاوز ما يطلبه الواجب منه من أجل نجاح المنظمة. ويعرف ماسلاتش الموظفين المستغرقين بشكل كامل بأنهم من لديهم مستويات عالية من الحماس والاندماج، وهم مستعدون للالتزام بتقديم كامل وقتهم، وطاقاتهم لأداء دور العمل المطلوب منهم. (Law, 2014, 13)

ومنه نرى أن الاستغراق الوظيفي هو اندماج الموظف في عمله، ويكون لديه مستوى عالي من الحماس والانغماس والاخلاص في العمل؛ يتميز بأداء عمله بحب ودافعية وتركيز ونشاط، ولديه استعداد للالتزام بتقديم كامل وقته وطاقته لأداء مهامه. ويمكنه القيام بجهد إضافي، والعمل خارج أوقات وأيام الدوام الرسمي وبدون مقابل.

واعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد لقياس الاستغراق الوظيفي هي:

- ✓ الحماس: حيث أن الموظف الذي لديه عاطفة قوية تجعله يبذل كل طاقته لإنجاز مهامه بدافعية وقوة ونشاط ورغبة وحب ومثابرة، يؤدي مهامه براحة نفسية ويقضي فترات طويلة في عمله.
- ✓ الانغماس أو الاندماج: ويمثل التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، وشعور الموظف بالانفصال عن محيطه وعدم شعوره بمرور الوقت لانشغاله في عمله وبذله الكثير من الجهد.
- ✓ الاخلاص أو التفاني: هو الموظف الذي يبذل أقصى جهوده في عمله بتفان وصدق وإخلاص وحماس، وقد يعمل أكثر مما يطلبه الواجب منه، ويمكنه العمل خارج أوقات وأيام الدوام الرسمي بدون مقابل. ويتميز بأنه أكثر الموظفين إيجابية وولاء وارتباطا بالإدارة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي، من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، (عبيدات وآخرون، 1999، 46) ولا يعتمد المنهج الوصفي على مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة، بل يتعدى ذلك إلى اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها والقوانين التي تحكمها. (نجم وآخرون، 1988، 14).

2.2 المقاربة النظرية للدراسة:

حاولنا مقارنة الموضوع سوسيولوجيا مقارنة وظيفية في مجملها خاصة ما تعلق منها بجانب التوازن والاستقرار، باعتبارها قد تساعد على فهم ظاهرتي التسبب الإداري والاستغراق الوظيفي، وكذا فهم العلاقة والتداخل بينهما، كمشكلة قائمة على العلاقات السببية.

والوظيفية حسب روبرت ميرتون هي تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها، والتي تؤدي لتحقيق التكيف والتوافق في نسق معين. إذ أن النظام والتوازن طبيعيان في المجتمع، ما يضمن بقاءه واستمراره، والمجتمع نسق اجتماعي متكون من أنساق فرعية مترابطة بينها، ولكل واحدة منها وظيفة محددة تقوم بها حتى تحافظ على النسق الكلي وتسهم في توازنه من خلال توزيع الأنشطة بين أنساقها؛ كما أنها تسعى للتكيف مع الموقف عن طريق إعادة تشكيل حالة جديدة للتوازن.

وقد تحدث ميرتون على الوظائف الظاهرة و الكامنة؛ المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف المفيدة أو الإيجابية؛ البدائل الوظيفية، في حين يرى تالكوت بارسونز أن حالة التوازن هي الإطار المرجعي الذي يتناول على أساسه بالتحليل كافة عمليات النسق الاجتماعي، وهذا المعتقد الوظيفي يجعله يوقن أن الحقيقة الكونية والانسانية هي حقيقة متوازنة.

وتفترض النظرية الوظيفية أن كل عنصر في نظام ما يمكن أن يقوم بوظيفة مرتبطة بوظيفة عنصر آخر، مما يقود الى التكامل في هذا النظام إذا قام كل عنصر بوظيفته على أكمل وجه، وهذا ما ينطبق على الدراسة الحالية التي ترى أن الموظف المتسبب لا يؤدي مهامه المكلف بها أو لا يؤديها في وقتها أو لا يؤديها على أحسن وجه، وبما أن الإدارة يجب أن تقوم بمهامها وتستمر في عملها، كان لابد من انتقال تنفيذ تلك المهام من ذلك الموظف المتسبب إلى موظف آخر يقوم بها، وخلال ذلك يتواصل سير عمل الإدارة ككل.

كما ترى الوظيفية أن الاختلالات الوظيفية يمكن أن تقوم داخل النسق، غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل والتوازن، وينعكس الاختلال الوظيفي في صورة الموظف المتسبب الذي لا يؤدي مهامه على أحسن وجه، كما نلتمس حل القصور الوظيفي في الإدارة وصولا للتكامل والتوازن في صورة انتقال تنفيذ الأعمال والمهام من الموظف المتسبب إلى موظف آخر، وإن كثرة مهام الغير التي تقع على عاتق هذا الموظف غير المتسبب إضافة إلى مهامه المنوط بها تجعله مع مرور الوقت مستغرق وظيفيا؛ وهذا كله يحدث ضمنا من أجل تحقيق الهدف العام للإدارة وتحقيق استمراريته وتوازنها.

ولأن العمل الإداري في المديرية نظام اجتماعي جزئي يرتبط بالنظام الاجتماعي الكلي ويتفاعل مع مختلف الأنظمة الاجتماعية الجزئية الأخرى الموجودة في المجتمع، فقد أمكن استخدام النظرية الوظيفية لدراسة استمرار وظائف الإدارة وتوازنها في المجتمع الكلي.

ويرى الموظفون أن المجتمع نسق منظم وثابت نسبيا، ويعيش في حالة توازن داخلي وخارجي. وعند تعرض المجتمع لبعض الاضطرابات فإنه لا يفقد توازنه، لأن التوازن بالنسبة له دينامي ومستمر، فيلجأ المجتمع للتكيف مع الموقف الجديد عن طريق إعادة تشكيل حالة توازن جديدة. وهذا قد أمكننا من تفسير تسبب بعض الموظفين، بحيث يرى البعض أن التسبب الإداري إنما هو من أجل خلق توازن بين وظيفته وبين مصالحه الشخصية، كما يمكن أن يكون التسبب الإداري بغرض خلق توازن بين الوظيفة والحياة الاجتماعية التي تفرض عليه عادات معينة، وقد يكون كذلك -التسبب الإداري- نوع من أنواع التعبير عن عدم الرضا بالعمل أو النظام المتبع أو الأجر، وهذا ما يؤدي من جديد لخلق التوازن داخل التنظيم.

إضافة إلى أهم ثلاث نقاط يذكرها ميرتون وهي ما وصفه: أولا بالمعوقات الوظيفية، إذ يمكن إدراج التسبب الإداري كمعوق وظيفي لأن الموظف المتسبب لا يقوم بالوظيفة الملزم بأدائها داخل النسق الذي ينتمي إليه، وبالتالي فهو يقف عائقا في سير هذا النسق؛ أما الثانية فهي البدائل الوظيفية، والتي تتجلى في إسقاط الأعمال والمهام المكلف بها الموظف المتسبب على موظف آخر والتي يجب إنجازها لضمان استقرار وتوازن الإدارة؛ وثالثا الوظائف الظاهرة مقابل الوظائف الكامنة وتتجلى على مستويين، الأول وظيفة كامنة بالنسبة للمؤسسة، فقد أصبحت أعين المدراء مركزة على كيفية جعل العامل يستغرق في عمله، إذ يدركون أنه بالتركيز على الاستغراق الوظيفي للموظفين يستطيعون خلق قوى عاملة أكثر كفاءة وإنتاجية. إضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي ينطوي على أمور إيجابية في بيئة العمل تتمثل في تحسين الأداء وفعاليته وبث روح الحماس في الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل وإنجازه على أكمل وجه. والاستغراق الوظيفي له تأثير واضح على السلوك والالتزام المهني إذ يعمل على خلق بيئة مناسبة ومنسجمة مهنيا، ويعمل على التخفيف من نسبة دوران العمل، كما يمثل الاستغراق حلقة وصل مهمة لرضا المواطنين وسمعة الإدارة. زيادة على ذلك فالموظفين المستغرقين يقومون بأعمال أكثر مما هو مطلوب منهم. أما المستوى الثاني بالنسبة للموظف، فالموظف المستغرق وظيفيا لديه وظيفة كامنة أخرى مثل شعوره بأهميته في المنظمة الأمر الذي يؤدي للتقدير العالي للذات، كما يؤثر في الشعور بالسعادة والرضا والصحة، إضافة

للشعور بالفخر والمشاعر الإيجابية نحو عمله، وحصوله على التقدير والاهتمام، فيكون لديه مستويات أقل من التوتر، وتوازن أفضل في حياة العمل.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 53 موظف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، ورأى الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع، لذا لجأ لاختيار مجتمع الدراسة كله عن طريق إجراء المسح الشامل بدلا من اختيار عينة منه.

أدوات الدراسة:

1- الملاحظة:

يلجأ الموظف أحيانا بقصد أو بدون قصد إلى الادلاء بمعلومات مغلوبة، بسبب لا مبالاته أو خوفه من التعبير عن الحقيقة، ومنهم من لا يرغب في التعبير عن نفسه لا كتابيا ولا لفظيا؛ الأمر الذي يؤدي بالباحث للحصول على نتائج مغلوبة، وبالتالي تفقد البحث مصداقيته. فالملاحظة لا تتطلب من المبحوثين بأن يقرروا أي شيء، إضافة إلى أنها تسهم رغم كل ذلك في الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وصحيحة ودون رفض ومقاومة المبحوث. ويشير رولر ولفراكاس (2015) Roller & Lavrakas إلى أن البحث القائم على الملاحظة العلمية مبدئيا يحمل بين طياته بذور نجاحه، كونه يعمل على التأكد من أهداف الدراسة خلال رصد الأحداث وتتبع المبحوثين .

وقد لجأنا لاختيار أداة الملاحظة بالمشاركة باعتبار المعاشية الميدانية لمجتمع البحث بمديرية السياحة والصناعة لولاية تيبازة منذ 2007. حيث لعبنا دورين: أولهما دور العضو المشارك في حياة الجماعة، وثانيهما دور الباحث الذي يجمع البيانات عن سلوك الجماعة وتصرفات أفرادها. (غرايبي وآخرون، 1977، 35).

2- الاستبيان:

تضمن الاستبيان 3 محاور؛ ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين بمجموع 51 فقرة، حيث يمثل القسم الأول محور البيانات الشخصية والوظيفية؛ ويمثل القسم الثاني محورين شمالا متغيري الدراسة، ويتكون من 46 فقرة:

✓ محور التسبب الإداري تضمن 29 سؤال، مرقم من 6 إلى 34، واحتوى على ثلاث أبعاد (عدم احترام مواقيت العمل، التراخي في العمل، عدم تحمل المسؤولية).

✓ محور الاستغراق الوظيفي اعتمد فيه على مقياس (Schaufeli & all, 2002) تضمن 17 سؤال، مرقم من 35 إلى 51، واحتوى على ثلاث أبعاد (الحماس في العمل، الإخلاص في العمل، الانغماس في العمل).

اعتمدنا على طريقة ليكرت وهي الأكثر استخداما لقياس الاتجاهات، لسهولة تطبيقها وكذا سهولة جمع وتحليل البيانات فيها. وقد اختارنا مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، كما عينا للاستجابة "موافق" الوزن الرقمي 3 درجات، والاستجابة "محايد" الوزن الرقمي 2 درجات، بينما الاستجابة "غير موافق" كان وزنها الرقمي درجة واحدة 1.

3- الاستبيان الإلكتروني:

إضافة إلى الاستبيان الورقي، قام الباحث بإعداد استبيان إلكتروني عبر Google Forms، وإرساله لبعض الموظفين الذين لم يتواجدوا بمقر المديرية أثناء فترة توزيع الاستبيان الورقي، وقد تم إرسال الاستبيان للمبحوث عبر البريد الإلكتروني وعبر تطبيق ماسنجر لفيسبوك، ويمكن للمبحوث الإجابة عن الاستبيان إما باستخدام الحاسوب أو الهاتف الذكي.

3. نتائج الدراسة:

1.3 المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة:

من خلال المتوسطات الحسابية للأبعاد والفقرات يمكننا معرفة ميولات العينة حول متغيرات الدراسة. حيث جاءت قيم المتوسط الحسابي للبعد منخفضة إذا كانت محصورة بين 1 و 1,66، ومتوسطة إذا كانت محصورة بين 1,67 و 2,32، ومرتفعة إذا كانت محصورة بين 2,33 و 3. أما بالنسبة للفقرات، فالمتوسط الحسابي والاتجاه العام إذا كان محصورا بين 1 و 1,66 فيعتبر توجه الموظفين "غير موافق"، إذا كان محصورا بين 1,67 و 2,32 فيعتبر توجه الموظفين "محايد"، أما إذا كان محصورا بين 2,33 و 3 فيعتبر توجه الموظفين "موافقا".

وقد سجلنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية بعد حساب المتوسطات الحسابية ما يلي:

✓ المتوسط الحسابي للبعد عدم احترام مواقيت العمل قيمته 1,8429، بانحراف معياري قدره 0,74668، ويعني أن الموظفون يتمتعون بمستوى متوسط من عدم احترام مواقيت العمل. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بدون الموافقة ممثلة في 7 فقرات، بينما 4 بالحياد و 3 بالموافقة.

✓ المتوسط الحسابي لبعد التراخي في العمل قيمته 1,3378، بانحراف معياري قدره 2,06215، وهذا يعني أن الموظفون يتمتعون بمستوى منخفض من التراخي في العمل. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بدون الموافقة ممثلة في 4 فقرات، بينما جاءت الموافقة في فقرة واحدة فقط.

✓ المتوسط الحسابي لبعد عدم تحمل المسؤولية قيمته 1,2733، بانحراف معياري قدره 0,52444، وهذا يعني أن الموظفون يتمتعون بمستوى منخفض من تحمل المسؤولية. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بدون الموافقة في كل فقرات البعد، عدة فقرة واحدة 1 جاءت بالحياد.

✓ المتوسط الحسابي لبعد الحماس في العمل قيمته 1,6111، بانحراف معياري قدره 0,75308، وهذا يعني أن الموظفون يتمتعون بمستوى منخفض من الحماس في العمل. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بالتساوي في عدد الفقرات بدون الموافقة والحياد.

✓ المتوسط الحسابي لبعد الاخلاص في العمل قيمته 1,4311، بانحراف معياري قدره 0,71452، وهذا يعني أن الموظفون يتمتعون بمستوى منخفض من الاخلاص في العمل. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بدون الموافقة في كل الفقرات ما عدى فقرة واحدة بالحياد.

✓ المتوسط الحسابي لبعد الانغماس في العمل قيمته 1,9556، بانحراف معياري قدره 0,80127، وهذا يعني أن الموظفون يتمتعون بمستوى متوسط من الانغماس في العمل. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بـ 2 فقرات دون موافقة، 2 فقرات بالموافقة و 2 فقرات بالحياد.

✓ المتوسط الحسابي لمحور التسبب الإداري قيمته 1,5594، بانحراف معياري قدره 0,61242، وهذا يعني أن الموظفون لديهم مستوى منخفض من التسبب الإداري.

✓ المتوسط الحسابي لمحور الاستغراق الوظيفي قيمته 1,6797، بانحراف معياري قدره 0,75875، وهذا يعني أن الموظفون لديهم مستوى متوسط من الاستغراق الوظيفي.

المتوسط الحسابي الإجمالي قيمته 1,6039، بانحراف معياري قدره 1,5753، ويعني أن متوسط درجة الاستجابة منخفض..

2.3 الوصف الإحصائي المتعلق بنتائج الفرضيات الجزئية:

1.2.3. نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين عدم احترام مواقيت العمل والاستغراق الوظيفي

توجه الموظفين نحو التسبب الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي
دراسة ميدانية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة

المتغيرات	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية Sig.
عدم احترام مواقيت العمل	- 0,358*	0,016
الاستغراق الوظيفي		

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي - 0,358، وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0,016 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي توجد علاقة ارتباط ضعيفة عكسية سالبة دالة إحصائيا بين عدم احترام مواقيت العمل والاستغراق الوظيفي، بمعنى كلما زاد عدم احترام مواقيت العمل قلّ الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المديرية.

2.2.3. نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (26): معامل الارتباط بين التراخي في العمل والاستغراق الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية Sig.
التراخي في العمل	0,116	0,446
الاستغراق الوظيفي		

يتضح من خلال الجدول، أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0,116، وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0,446 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين التراخي في العمل والاستغراق الوظيفي.

3.2.3. نتائج الفرضية الثالثة:

جدول رقم (27): معامل الارتباط بين عدم تحمل المسؤولية والاستغراق الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية Sig.
عدم تحمل المسؤولية	0,532**	0,000
الاستغراق الوظيفي		

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0,532، وأن القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائيا بين عدم تحمل المسؤولية والاستغراق الوظيفي.

ومنه وفيما يخص **الفرضية العامة** فإنه لا توجد علاقة ارتباط بين التسبب الإداري والاستغراق الوظيفي، حيث توجد علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين الاستغراق الوظيفي وبعد عدم احترام مواقيت العمل؛ بينما لا توجد علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي وبعد التراخي؛ في حين توجد علاقة ارتباط دالة طردية وقوية بين الاستغراق الوظيفي وبعدي عدم تحمل المسؤولية.

وقد أظهرت النتائج الإحصائية النهائية للمتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات عينة البحث فيما تعلق بالتسبب الإداري أنه كان في حدود درجة الموافقة **المنخفضة**، تصدر الترتيب من حيث الموافقة على الفقرات بعد عدم احترام مواقيت العمل، ثم بعد التراخي في العمل، وحل بعد عدم تحمل المسؤولية المرتبة الثالثة من حيث الموافقة على فقراته.

كما أظهرت النتائج الإحصائية النهائية للمتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات عينة البحث فيما تعلق بالاستغراق الوظيفي أنه كان في حدود درجة الموافقة **المتوسطة**، تصدر الترتيب بعد الانغماس في العمل من حيث الموافقة على الفقرات، ثم بعد الحماس في العمل، والمرتبة الأخيرة كانت لبعده الإخلاص في العمل حيث الموافقة على الفقرات.

وقد أفضت نتائج الملاحظة الميدانية إلى أن المبحوثين الذين تنطبق عليهم مؤشرات الاستغراق الوظيفي هم أكثر الموظفين احتراماً لمواقيت العمل وأكثرهم تحملاً للمسؤولية مقارنة بغيرهم، كما يتميزون بمستوى منخفض جداً من التراخي في العمل. كما توصلت كذلك إلى مستوى مرتفع من التسبب الإداري، عكس ما سجلته نتائج المتوسط الحسابي الذي سجل بمستوى منخفض، وهذا لا يعكس واقع التسبب في مديرية السياحة والصناعة التقليدية. كذلك توصلت نتائج الملاحظ إلى مستوى منخفض من الاستغراق الوظيفي، عكس المستوى المتوسط الذي سجلته النتائج الإحصائية.

نستنتج من مجموع النتائج الإحصائية للجداول الثلاثة السابقة ما يلي:

نرجح رفض **الفرضية الأولى** والتي مفادها أنه يؤثر عدم احترام مواقيت العمل لبعض الموظفين على الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية. حيث أظهرت نتائج معاملات الارتباط وجود علاقة ضعيفة جداً عكسية بين عدم احترام مواقيت العمل والاستغراق الوظيفي، كما جاء المتوسط الحسابي لبعده عدم احترام مواقيت العمل متوسطاً، فقد جاءت 7 فقرات من هذا البعد بدون موافقة و 4 بالحياد بينما 3 فقط بالموافقة. وهذا يعكس انتشار الغياب والتأخر ومغادرة مكان العمل باكراً والتمارض وإهدار وقت العمل والاشتغال عنه بأمور أخرى، ومن خلال تحليل النتائج توصلنا إلى:

- ارتباط بعض الموظفين عاطفياً بعملهم وبالمديرية، وهذا يعني أن الاستغراق الوظيفي هو تلك العلاقة القوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الموظف وبين الوظيفة.
- أكثر من نصف المبحوثين لا يجدون صعوبة في فصل أنفسهم عن العمل، وهذا يعكس تدني مستوى الانغماس في العمل، ويتجلى في عدة أشكال منها التأخر بسبب توصيل الأبناء للدراسة.
- كون العمل المكثف لدى بعض الموظفين يكون بسبب تراكم الأعمال التي لم تنجز بسبب تسببهم.
- أغلبية الموظفين لديهم حماس تجاه العمل، يعكسه الشعور بالارتياح في العمل بسبب علاقات العمل غير الرسمية ورمزية مكان العمل، بينما يقل الحماس للعمل لدى الموظفين القريبين من التقاعد.
- أكثر من نصف المبحوثين لا يجدون صعوبة في فصل أنفسهم عن العمل، وهذا يعكس تدني مستويات الاستغراق الوظيفي.

كما نرجح رفض الفرضية الثانية، والتي تنصها "يؤدي تراخي بعض الموظفين إلى الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية". حيث أظهرت نتائج معاملات الارتباط عدم وجود علاقة بين التراخي في العمل والاستغراق الوظيفي، كما جاء المتوسط الحسابي لبعد التراخي منخفضاً، فقد جاءت كل فقراته دون الموافقة على فقرة واحدة فقط بالموافقة. وهذا إنما يؤكد لنا وجود كل أشكال التراخي في العمل مع تسجيل نسب متفاوتة من التراخي في إنجاز الأعمال المطلوبة ووفق الفترة المحددة وتفادي إنجازها أصلاً، إضافة لمعالجة الملفات والمهام بتقاعس وتباطؤ. وتوصلنا للنتائج التالية:

- شعور الموظفين بالدافعية ليس بسبب الحماس في العمل، وإنما بسبب الذهاب لمكان العمل كونه يبعث على الشعور بالارتياح نتيجة علاقات العمل الطيبة ورمزية مكان العمل.
- قد يكون للتسبب معانٍ إيجابية، إذ يصبح وسيلة للتعبير عن عدم الرضا عن ظروف العمل، مثل غياب الترقيات.
- انعدام الدافع والرغبة للعمل تنعكس على عدم شعور الموظف بالرغبة في الذهاب للعمل عند الاستيقاظ صباحاً.
- عدم تطبيق الإجراءات الجزائية الصارمة والثابتة والموضوعية، التي تلزم الموظفين على الانضباط في مواقيت العمل.

- كلما انتشرت مظاهر ومؤشرات التسبب لدى الموظف كلما قل استغراقه وظيفيا، وهذا ما تبينه العلاقة بين إنجاز العمل المطلوب في الفترة المحددة وبين الاستمرار لفترات طويلة في العمل.
- في حين نرجح قبول الفرضية الثالثة، التي مؤداها "يساهم عدم تحمل المسؤولية لبعض الموظفين على الاستغراق الوظيفي لموظفين آخرين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية". حيث أظهرت نتائج معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائيا بين عدم تحمل المسؤولية والاستغراق الوظيفي، وجاء المتوسط الحسابي لبعد عدم تحمل المسؤولية منخفضا بعض الشيء، فقد جاءت كل فقراته بين الحياد ودون الموافقة. حيث نلتمس أشكال عدم تحمل الموظفين للمسؤولية في عدم القدرة على اتخاذ القرارات أو تفاديها، وعدم فهم الأوامر والتعليمات وعدم الالتزام بها، عدم الاطلاع على القوانين والتعليمات وقواعد العمل وعدم احترامها، عدم القيام بالمبادرات، إضافة لتقسيم المهمة الواحدة مع الزملاء. ومن خلال تحليل النتائج توصلنا إلى ما يلي:
- الأسباب الشخصية للفرد هي التي تمثل الدوافع. ويتمثل هذا كون افتخار الموظفين بعملهم لا يعود للعمل في حد ذاته أو لمحتواه بقدر ما يعود للعلاقات العمل.
- كلما زاد استغراق الموظف كلما زاد قيامه بمبادرات في العمل، وقام بأعمال أكثر مما هو مطلوب منه.
- تتجلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين ومروسيهم في مؤشر إيجاد العمل ذو معنى وهدف بسبب فهم أوامر وتعليمات الرؤساء.
- الموظفين المستغرقين وظيفيا والمنغمسين لديهم روح معنوية مرتفعة.
- كلما زاد الحماس تجاه العمل كلما وجدت الرغبة في اتخاذ القرارات.
- وفي إطار مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، فإن دراسة المغربي (2004) قد سجلت مستوا إحصائياً منخفضاً من الاستغراق الوظيفي، في حين سجلت نتائج باقي الدراسات مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى المبحوثين، [أحمد ديب محمد ماضي (2014)، محمود السيد إمام (2018)، ضيف أحمد وصدوق فتيحة (2020)، سميرة عبد الوهاب الحكي، أوريغ عبد الرحمن الشماسي (2021)].
- أما بالنسبة للدراسات السابقة والمتعلقة بالتسبب الإداري، فقد خلصت نتائج غلوسي دلال (2014) إلى وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل

للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعد احترام مواقيت العمل، في حين نتجت نسب منخفضة في بعد التراخي وبعد سلبية الموظف في عمله. في حين خلصت وداد سعدي (2010) إلى أن الموظف الجزائري لا يمنح الوقت والمواظبة في العمل حقهما من الأهمية، كما أن الوقت الممضي في العمل لا يدل على أنه يُقضي في العمل، إذ ما يقارب أن ثلثي العينة تقضيه في التنقل بين مكاتب الزملاء، أما نتائج إجابة عينة المرضى أرجعت عدم رضاها عن الخدمة إلى تسبب الموظفين.

في حين أن دراسة سمارة نصير (2005) خلصت لمجموعة من النتائج؛ أولها أن مجموع العوامل التاريخية، السوسيو-ثقافية، الاقتصادية، السياسية، الأمنية، الإدارية والقانونية تشكل في مجملها بيئة التسبب. ثانيها حاجات نظرية سلم ماسلو التي تعتبر كأساس للدوافع الإنسانية، لها دور كبير في انتشار ظاهرة التسبب في أوساط الموظفين. ثالثها الأزمة الاقتصادية والأمنية التي عرفتها البلاد في العشرة الأخيرة. رابعها التسبب ظاهرة مرتبطة بسلوك الفرد، لذا لا يمكن الحد منها نهائيا بل يمكن التخفيف من حدتها.

4. الخاتمة:

وعلى ضوء ما تقدم، نخلص إلى نتيجة مفادها أن الموظفين الذين تنطبق عليهم مؤشرات الاستغراق الوظيفي هم أكثر الموظفين احتراما لمواقيت العمل وأكثرهم تحملا للمسؤولية مقارنة بغيرهم، وأقلهم تراخيا في العمل، لذلك وبناء على ما سبق ذكره، ترى ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

✓ التركيز على مفهوم الاستغراق الوظيفي، بغية تحسين أداء الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وجعلهم أكثر التزاما في العمل والحضور والانصراف وتحمل المسؤولية.

✓ البحث عن سبل التخفيف من التسبب الإداري، كونه ظاهرة لا يمكن الحد منها نهائيا.

✓ تفعيل النظام التأديبي والعقابي، ليس من أجل القمع وإنما باب الصرامة وتصحيح الأوضاع السائدة.

✓ الصرامة في تطبيق القوانين الرادعة لكل إهمال يصدر عن الموظف، كالتأخر والغياب والتراخي والتهاون في العمل، والحرص في تطبيق هذه القوانين على مستحقيها وبدون تمييز.

✓ تخفيف الأعباء الوظيفية عن الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة.

✓ وأخيرا نقترح إعادة دراسة هذه العلاقة، في مؤسسة أخرى بعينة أكبر وفي قطاع خاص أو حكومي اقتصادي؛ كما نقترح دراسة علاقة التسبب الإداري بالاحترق الوظيفي.

5. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- محمد، عبيدات، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. (ط2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ريمون، كيفي، ولوك فان، كامبنهوث. (دون سنة). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية (ترجمة يوسف الجباعي). بيروت: المكتبة العصرية صيدا.
- طلبة، عبد الله. (1999). ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية. مجلة الفكر السياسي، عدد 6.
- نجم، أحمد حافظ والصواف، ماهر وعمارة، أسامة ومحمد، كامل ومحسن، صبري محمد. (1988). دليل الباحث. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الجبلي، محمد عثمان، وأحمد، شرفي، ومهدي، محمد أمين. (1985). تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- بنور، سالم علي. (2008). التسبب الإداري.
- بن عزوز، محمد. (2016). الفساد الإداري والاقتصادي - آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، عدد 7.
- فاضل أحمد، شهناز. (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العرافي للاستثمار. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(91).
- أبو شنب، محمد. (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

زهران حامد، محمد وزهران حامد، سناء. (2013). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس. مجلة الارشاد النفسي، عدد 36.

نصار، إيمان وحسن، جمعة. (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

فوزي، غرايبي، وآخرون. (1977). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الأردن: الجامعة الأردنية.

كريم، هوار ومحمد، عمر. (2016). دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السلیمانية في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(16).

ثانيا: المراجع الأجنبية

- MacLeod, D et Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. Crown Copyright. UK.
- Law, M. (2014). "Employee Disengagement: The Impact of Role Discrepancy, Professional Identity and Organizational Justice", Doctor Thesis, Athabasca University.
- Aleinein. (2016), the impact of Job involvement on Job performance at UNRWA Gaza Field Office thesis of Master of Business Administration, The faculty of commerce, Islamic University-Gaza A.
- Roller & Lavrakas. (2015). Applied Qualitative Research Design: A Total Quality Framework Approach. New York: Guilford Press.