مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، م ٦، ص ص ٩٧-١٣١ (١٤١٣هـ/١٩٩٣م)

الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية

مازن فارس رشيد

أستاذ مساعد

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى محاولة توضيح مفهوم الانغماس الوظيفي واستعراض بعض نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال، بالإضافة إلى محاولة دراسة مدى تأثير الصفات الشخصية للموظف والخصائص الظرفية المرتبطة بالعمل، والتفاعل المشترك بينهما في تحديد درجة التباين في مستوى الانغماس الوظيفي بين الموظفين. وذلك باستخدام بيانات جمعت من ٢٣٧ موظف حكومي يحتلون مواقع وظيفية مختلفة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ولقد تم قياس الانغماس الوظيفي باستخدام مقياس لودال وكيجنر والمكون من (٢٠) فقرة مصممة على شكل ميزان ليكرت. وتشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم في هذه الدراسة إلى أن للخصائص الظرفية للعمل تأثيرا أكبر من الصفات الشخصية على مستوى الانغماس الوظيفي.كما تشير نتائج تحليل التباين إلى أن تأثير الفئتين من المتغيرات على الانغماس الوظيفي هو تأثير مستقل.

مقدمة

تعد مسألة الانغماس الوظيفي من المسائل الرئيسة لفهم السلوك التنظيمي للأفراد في العمل[١] وذلك بسبب الدور الرئيس والحيوي الذي يلعبه انغماس الموظفين كحلقة وصل بين

(1) **Robert Dubin** and **Amira Galin**, "Attachments to Work", *Work and Occupations*, **18**, No. **2**, (May 1991): 178.

مستوى الإنتاجية من ناحية، وحاجات الموظف ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية أخرى[٢] وفي الواقع فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الانغماس الوظيفي شرط ضروري لقبول الفرد بالمتطلبات التنظيمية التي تطلب منه باعتباره عضوا في المنظمة[٣] وبسبب هذا الدور المؤثر للانغماس الوظيفي في تعزيز دور الإنتاجية ونوعية الحياة الوظيفية، فإن الاهتمام بنوعية الانغماس الوظيفي يعد أحد الأهداف الرئيسة لتصميم الوظائف التي تسعى الأجهزة الإدارية لتحقيقها. خصوصا مع تأكيد الاتجاهات الحديثة لتصميم الوظائف على الاهتمام بالجوانب الإنسانية للوظائف وعدم الاقتصار على التركيز على الجوانب الهيكلية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم، مثل: إثراء وتوسيع الوظائف. وغيرها من المفاهيم التنظيمية ذات الصلة. ومن هنا كان موضوع الانغماس الوظيفي من الموضوعات التي أولاها المنظِّرون والباحثون في مجال دراسة السلوك الإداري اهتماما متزايداً في الآونة الأخيرة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بصفة رئيسة إلى بحث طبيعة الانغماس الوظيفي من خلال محاولة تحقيق هدفين رئيسين:

الأول: توضيح مفهوم الانغماس الوظيفي من خلال بحث الإطار النظري لهذا المفهوم واستعراض نتائج أهم الدراسات الميدانية السابقة في هذا المجال.

الثاني: بحث الانغماس الوظيفي من خلال دراسة ميدانية تسعى إلى محاولة التعرف على مدى تأثير ثلاث مجموعات من المتغيرات على مستوى الانغماس الوظيفي للموظف وهذه المجموعات هي:

١- الخصائص الشخصية للموظف.

٢- الخصائص الظرفية للعمل. وتهدف الدراسة إلى تحديد أي المجموعتين من المتغيرات – الخصائص الشخصية أو الظرفية- تعد أكثر تأثيرًا على درجة الانغماس الوظيفي مقارنة بالمجموعة الأخرى.

٣- التفاعل بين المتغيرات الشخصية والظرفية لمعرفة ما إذا كان تأثير هاتين الفئتين من المتغيرات على مستوى الانغماس الوظيفي تأثير مستقل (أي بدون تأثير فئة على الفئة الأخرى) أم أن مثل ذلك التأثير هو تأثير مشترك (أي أن ثمة نوع من التفاعل بين الفئتين في تأثيرهما على الانغماس الوظيفي).

---

(2) **Bill McKelvey** and **Uma Sekaran,** "Toward A Career-Based Theory of Job Involvement: A Study of Scientists and Engineers," *Administrative Science Quarterly*, **22**, No.**2** (1977): 281.

(3) **D. Katz** and **Robert Kahn**, *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول موضوعًا يسهم في إثراء نظرية التنظيم بشكل عام، ويضيف إلى المعرفة في مجال السلوك الإداري بشكل خاص. وسوف يتضح من خلال استعراض الدراسات التي تمت في هذا المضمار أن قضية الانغماس الوظيفي تمثل واحدة من القضايا الجديرة بالبحث، التي لم يحسم النقاش بشأنها بعد. يضاف إلى هذا أن مفهوم الانغماس الوظيفي لم يحظ بالاهتمام من قبل أدبيات الإدارة العربية. ومما يزيد من أهمية البحث ما أشار إليه كاننغو (Kannungo) من أنه رغم محاولة بعض الكتاب تسليط الضوء على مفهوم الانغماس الوظيفي، إلا أنهم لم يقدموا منظورًا ذا معنى لهذا المفهوم بحيث يمكن تعميمه عبر الثقافات المختلفة(٤). ومن هنا يكون لدراسة مفهوم الانغماس الوظيفي في واحدة من الدول النامية، مثل المملكة العربية السعودية أهمية خاصة، إذ أن ذلك سيمثل خطوة رئيسة في اتجاه سير أغوار هذا المفهوم في بيئة لم يسبق أن تطرقت لها أدبيات الإدارة العامة من قبل.

مفهوم الانغماس الوظيفي

أ- الإطار النظري

يستطيع الباحث المتتبع للدراسات المتاحة في مجال الانغماس الوظيفي أن يلاحظ أن مفهوم الانغماس الوظيفي ما يزال موضعًا للجدل الأكاديمي. وأنه ما يزال يفتقر إلى إطار نظري شامل ومتكامل يمكن أن يتخذ كدليل وموجه للباحثين في هذا المضمار. وتتجلى صعوبة البحث في هذا المجال في التأرجح بين معنى هذا المفهوم وعدم خضوعه إلى تعريف واحد وواضح. ويستطيع الفاحص لما هو متاح من بحوث في هذا الميدان الاستنتاج بأن حصيلة المعرفة النظرية والبحثية المتاحة عن هذه الفئة من اتجاهات الموظفين يغلب عليها طابع التشتت وعدم التركيز، مما حدا ببعض الكتاب إلى وصف هذا المفهوم بأنه يتسم "بالتشوش والغموض المفهومي وتعدد المصطلحات التي تحاول وصف مفهومه"(٥) كما وصفه كتاب آخرون بأنه يفتقر إلى إطار فكري دقيق (Conceptual Preciaion)(٦) .

(4) **Rabindra N. Kanungo,** "The Concepts of Alienation and involvement revisited", *Psychological Bulletin*, **86**, No. (1979): 119.

(5) **Rabindra N. Kanungo,** "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*", **67**, No. **3** (1982): 341.

(6) **Robert A. Ruh, J. Kenneth White,** and **Robert R. Wood,** "Job Involvement, Values, Personal Background Participation in Decision Making, and Job attitudes", *Academy of Management Journal*, **18**, No. **2** (June 1975): 303.

وموضع الانغماس الوظيفي من الموضوعات التي بحثت من منظورات متعددة بل وشديدة التباين في كثير من الأحيان فعلماء النفس، على سبيل المثال، عند بحثهم لهذا الموضوع نجدهم يهتمون ببحث العوامل والظروف التنظيمية التي يمكن أن تسهم في خلق حالة الانغماس الوظيفي، مثل: العلاقة مع زملاء العمل، ونوعية الإشراف، والانطباع النفسي عن العمل بشكل عام. وعلى وجه التحديد فإن علماء النفس في محاولتهم تفسير طبيعة الانغماس الوظيفي، يقومون بالتركيز على تحليل حالات محددة تعد بمثابة حافز للفرد على الأداء الجيد في ظروف العمل المختلفة. فتفسيرات علماء النفس لظاهرة الانغماس الوظيفي مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز، لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل هي المحددات الأساسية للانغماس الوظيفي. ومن ثم فإن هذا المنظور يهتم عادة بإثارة عدد من التساؤلات، مثل: هل للعمل أهمية معينة؟ هل نوعية الإشراف الإداري جيدة؟ هل تتسم العلاقة بين زملاء العمل بالتعاون؟ وغير ذلك من التساؤلات التي قد تساعد الإجابة عليها استجلاء حقيقة الانغماس الوظيفي والعوامل المختلفة التي قد تؤثر فيه.

أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فإنه يمكن تفسير ظاهرة الانغماس الوظيفي من خلال دراسة المعايير والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة. ومن هنا فإن أنسب وسيلة لبحث الانغماس الوظيفي، وفقًا لهذه النظرة، تتم من خلال التركيز على متغيرات اجتماعية، مثل عملية التطبيع الاجتماعي، التي قد تسهم إسهامًا كبيرًا في إيجاد جزءًا لا يتجزأ من قيم الفرد الشخصية. ويرى مؤيدو هذا الاتجاه، كما يشير دوبين (Dubin) إلى أنه:

> " عندما يتبنى شخص قيمة أو معيارًا أو هدفًا أو نمطًا سلوكيًا معينًا، فإن هذه تصبح مرشدًا له في نشاطاته المستقبلية. وتعني عملية التبني قبول هذه المعايير أو القيم أو الأهداف لتكون جزءًا من نظام السلوك الشخصي للفرد وطرق تفكيره. كما تعني، حرفيًا، أن يتقمص الفرد الشخصية الاجتماعية، وأنماط السلوك وسبل التفكير المختلفة، بحيث تصبح هذه هي الأساس لسلوكه وتفكيره في المستقبل. وبالتالي فإن جذور هذه النشاطات وسبل التفكير لأي فرد تكمن في التجارب الاجتماعية"[٧] .

فالإنسان المنغمس في عمله، وفقًا لدوبين، هو ذلك الإنسان الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته.

وهناك العديد من الكتاب الذين يتفقون مع هذه للرؤية للانغماس الوظيفي، فهم يرون أن أحد العوامل الرئيسة التي تحدد الانغماس الوظيفي هي التوجهات القيمة للفرد تجاه العمل، والتي

(7) **Robert Dubin**, *Human Relations in Administration* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968), 51-52.

تكتسب في مرحلة مبكرة من مراحل عملية التطبيع الاجتماعية له[٨]. ويعبر أولبورت (Allport) عن هذا التوجه حين يشير إلى أن العلاقات الاجتماعية السليمة والودية تشكل شرطًا لا غنى عنه للانغماس الوظيفي لأنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد تجاه العمل[٩] وتعزيزًا للفكرة نفسها يؤيد لودال (Lodahl) أن نزوع الفرد للالتصاق بالعمل والمنظمة قد يكون جزءًا من عملية انتماء اجتماعي أكبر تكمن جذورها في محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته[١٠] .

وقد نحى سيغل (Siegel) المنحى ذاته حينا ذكر أن درجة التباين في مستوى الانغماس الوظيفي يمكن أن ترجع إلى اختلاف توجهات القيم نحو العمل، والتي تم تعلمها منذ الصغر[١١] وبطريقة مماثلة لإظهار أهمية التطبيع الاجتماعي في العمل كمؤثر على الانغماس الوظيفي، يعرف واغنر وزملاؤه (Wagner, and others) الانغماس الوظيفي أنه درجة الامتصاص اليومي التي يعيشها المرء في نشاط متعلق بالعمل[١٢] .

فوفقًا لهذا المدخل لدراسة مفهوم الانغماس الوظيفي، يتولد الانغماس الوظيفي نتيجة لغرس قيم معينة عن العمل في ذات الإنسان، لذا فمن المحتمل أن يكون من العوامل المقاومة للتغيير في الشخص نتيجة لطبيعة وظيفة معينة[١٣] .

ومما يزيد من صعوبة الأمر أنه لم تجر أية محاولة لإحداث نوع من الالتقاء والتكامل بين تفسيرات الاتجاهين– اتجاه علم النفس ومنظور علم الاجتماع– في بحث الانغماس الوظيفي[١٤] .

بل إنه في الواقع "إذا ما جمع المرء بين التفسيرات المختلفة التي قدمها أولئك الكتاب لهذه الظاهرة فإنه يخرج بمزيد من الإبهام النظري بدلاً من الوضوح والفهم"[١٥] .

يضاف إلى ذلك أن هنالك العديد من المنظرين الذين تحدثوا عن مفهوم الانغماس الوظيفي –وإن كانوا قد أطلقوا عليه أسماء مختلفة. فعلى سبيل المثال. عندما قام أولبورت (Allport) بدراسة

(8) **Thomas M. Lodahl**, "Patterns of Job Attitudes in Two Assembly Technologies", *Administrative Science Quarterly*, **8**(1964): 519.
(9) **G. W. Allport,** "The Psychology of Participation", *Psychological Review*, **52** (1947)123.
(10) **Lodaha,** op. cit, 432.
(11) **Alan L. Sieg**el, *Industrial Psychology* (Homewood: Irwin, 1969).
(12) **John A. Wagner, III; Gerald R. Ferris; Patricia M. Fandt,** and **Sandy J. Wayne,** "The Organizational Tenure-Job Involvement Relationship: A Job-Career Experience Explanation", *Journal of Occupational behavior*, **8** (1987): 63.
(13) **Douglas T. Hall,** and **Roger Mansfield,** "Organizational and individual Response to External Stress," *Administrative Science Quarterly*, **16**(1972): 533.
(14) **Kanungo,** *op. cit*, 137.
(15) **Kanungo,** *op. cit*, 119.

ما يسمى بعلم نفس المشاركة، فإنه عرف انغماس الذات (ego involvement) بأنه عبارة عن الحالة التي يكون فيها الشخص مدفوعًا بدافع البحث عن مكانة وظيفية مرموقة في عمله[١٦]. ويضيف البورت (عندما يكون الشخص منهمكًا باستخدام مواهبه، ومستوعبًا لوظيفته، وله علاقات اجتماعية جيدة مع رئيسه في العمل، فعندئذ يمكننا وصف ذلك الشخص بأنه "متقمص لعمله"[١٧].

أما فروم (Vroom) فيصف المرء بأنه يكون (منغمس الأنا) "ego involved" في عمل أو مهمة ما إلى الحد الذي يكون فيه تقديره لذاته متأثرًا بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه. أو بمعنى آخر، فإن حالة الانغماس تحدث حين يزداد إحساس المرء بتقدير الذات من خلال الأداء الجيد. أو ينخفض ذلك التقدير من خلال الأداء الرديء[١٨].

ومن ناحية أخرى فإن فرنش وكان (French and Kahn) يتحدثان عن "مركزية المقدرة" "centrality of ability" ويصفانها بأنها عبارة عن الدرجة التي يتأثر فيها تقدير الإنسان لذاته. فإذا كان العامل يعتقد أن أدائه لعمله شيء مركزي (أو أساسي) بالنسبة له، عندئذ يمكننا القول أننا أمام "أداء منغمس ذاتيًا". ويضيف المؤلفان أن هذا يعني ضمنيًا أن أداء الفرد يؤثر في تقديره لذاته[١٩].

بينما يتناول غوين (Guion) بحث موضوع الروح المعنوية (Morale) بطريقة متصلة إلى حد كبير بموضوع الانغماس الوظيفي. فوفقًا لغوين فإن الروح المعنوية هي "انغماس الذات في العمل". ثم يعرف هذا الانغماس الذاتي في العمل بأنه الإطار المرجعي كما يفهمه الشخص وينظر من خلاله إلى عمله بوصفه شيئًا مهمًا بالنسبة له وبالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها وللمجتمع بصورة عامة[٢٠].

في حين يستخدم مورر (Maurer) مصطلح "دور دافع العمل" (work motivation role)، ليصف "الدرجة التي يكون فيها دور العمل في حد ذاته مهما للفرد، يضاف إلى ذلك الدرجة التي يشكل فيها العمل الأساسي لتعريف الذات، وتقويمها، ونجاحها"[٢١]. وقد حاول الكتاب توضيح معنى تعريف الذات بصورة مشابهة لمفهوم الالتصاق النفساني للانغماس الوظيفي، فيقول إن

(16) **Allport**, *op. cit.*, 123.
(17) **Allport**, *op. cit.*, 123.
(18) **Victor H. Vroom,** "Ego-involvement, Job Satisfaction, and Job Performance", *Personnel Psychology*, **15**(1962): 161.
(19) **J. R. French, Jr.** and **R. Kahn**, "A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health", *Journal of Social Issues*, **18**(1962): l-47.
(20) **R. Guion,** "Industrial Morale - the Problem of Terminology", *Personnel Psychology*, **11**(1958): 60.
(21) **J. G. Maurer,** *Work Role Involvement of Industrial Supervisor*, East Lansing: MSU Business Studies, 1969, 62.

مفهوم تعريف الذات يرجع إلى "الدرجة التي يعرف فيها الشخص نفسه أو يدرك ذاته كشخص– بصورة رئيسية– من منظور دوره في العمل"[٢٢].

ومن ناحية أخرى فقد ربط مارش وسيمون (March and Simon, 1958) الانغماس الوظيفي بقرار المشاركة وقرار الإنتاج. فوفقًا لهذه الكاتبين فإن هذين النوعين من القرارات يتأثران بكيفية تصور الإنسان للعديد من الخيارات. إذ قد ينظر الإنسان الأكثر انغماسًا إلى عدد أقل من الخيارات المتاحة، لذا فإنه قد يميل إلى المشاركة بحيوية أكثر في النشاطات المطلوب أداؤها في المنظمة[٢٣].

وتتضح البلبلة التي تسود دراسة الانغماس الوظيفي في الخلط بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى. فالملاحظ أن كثيرًا من الدراسات لم تنجح في التمييز بين مفهوم الانغماس الوظيفي ومفاهيم أخرى، الأمر الذي ضاعف مشكلات بحث الانغماس الوظيفي. كما يتجلى التشوش المفهومي للانغماس الوظيفي في التناقض القائم بين المنظرين حول كيفية تناول مفهوم الانغماس الوظيفي بالبحث. فنجد أن بعض الكتاب لا يفرقون بين انغماس الفرد في وظيفته وانغماسه في عمله بشكل عام[٢٤]، بالرغم من أن انغماس الموظف في وظيفة معينة يختلف عن انغماسه في العمل بشكل عام. إذ أن درجة انغماس الفرد في وظيفة معينة تتأثر نسبيًا بظروف وبيئة العمل وبمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية. أما الانغماس في العمل بشكل عام، أو أن يكون العمل شيئًا مركزيًا في حياة الإنسان. فهو اعتقاد ذاتي عن قيمة العمل في حياة الإنسان، ووفقًا لهذا التصور لمفهوم الانغماس الوظيفي، الذي يتبناه فريق من الكتاب، فإن عملية التطبيع الاجتماعي تلعب دورًا مهمًا في تحديد مفهوم الانغماس الوظيفي، الأمر الذي يجعله صفة للفرد يحملها معه في كل الحالات.

كما أن هناك نوعًا من الخلط بين مفهوم الانغماس الوظيفي ومفهوم الالتزام التنظيمي، بالرغم من أنه ثبت أن هناك فرقًا بين المفهومين. فالالتزام التنظيمي يرجع للاتجاه العام، أو الالتصاق النفسي، تجاه منظمة العمل ككل. أي مدى رغبة الشخص بالبقاء كعضو في المنظمة، واستعداده

(22) *Ibid*, 26.
(23) **James March** and **Herbert Simon,** *Organizations*. (New York: Wiley, 1958).
(24) **Gerald J. Gorn** and **Rabindra N. Kanungo,** "Job Involvement and Motivation: Are Intrinsically Motivated Managers More Job Involved?" *Organizational behavior and Human Performance*, **26**(1980): 266.

لبذل مستوى عال من الجهد من أجل المنظمة، وقوة اعتقاده بقيم وأهداف المنظمة[٢٥]. بل إن الانغماس الوظيفي يعد أحد العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للفرد[٢٦]. لذلك فقد يكون الشخص منغمسًا في وظفته دون أن يكون ملتزمًا للمنظمة ككل.

كما نجد أن فريقًا من الكتاب يخلط بين مفهوم الانغماس الوظيفي ومفهوم "الدوافع الداخلية" (intrinsic motivation)[٢٧] هذا بالرغم من أن كثيرًا من الباحثين، من ناحية أخرى، أثبتوا اختلاف المفهومين. ففي حين أن إشباع الحاجات الداخلية قد يؤدى إلى زيادة احتمال حدوث الانغماس الوظيفي، إلا أن ذلك لا يعد تعريفًا للانغماس الوظيفي نفسه. ولقد كان لولر وهول (Lawler and Hall) من أوائل الكتاب الذين لفتوا النظر إلى اختلاف المفهومين –مفهوم الدوافع الداخلية ومفهوم الانغماس الوظيفي– إذ حاول الكاتبان توضيح مفهوم الانغماس الوظيفي، وذلك بالتمييز بين الحالة النفسية للانغماس الوظيفي وبين حالتين نفسيتين أخريتين للعامل. فوفقًا للولر وهول، فإن الانغماس الوظيفي يختلف عن كل من الدوافع الداخلية، والرضا الوظيفي. فالدوافع الداخلية ترجع إلى الحالة التي يكون فيها إشباع الحاجات الداخلية للفرد متوقفًا على سلوك العمل المناسب، والتي يحدث فيها الرضا الوظيفي كنتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال تحقيق نتائج العمل دون أي اعتبار لاحتمالات تلك النتائج[٢٨]. وتعزيزًا لهذا الاتجاه يشير غوين (Guion)، على سبيل المثال، إلى أن الموظف المنغمس وظيفيًا ليس بالضرورة سعيد في عمله[٢٩]. فالإنسان قد يكون راضيًا جدًا، ولكنه غير منغمس في عمله، كما أنه من الممكن أن يكون الإنسان منغمسًا جدًا في عمله، ولكنه غير راض عنه[٣٠]، بل على العكس فالغاضبين قد يكونوا منغمسين في وظائفهم بالدرجة نفسها التي ينغمس فيها السعداء في وظائفهم. فالانغماس الوظيفي، كما يشير كاننغو (Kanungo)، لا يحدث بالضرورة نتيجة لموقف إيجابي[٣١] .

(25) **L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday** and **P. V. Boulian**, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, **59**(1974): 603-609.
(26) **Dubim**, *Human Relations in Administration, op. cit*, p.53
(27) **Gorn** and **Kanugo,** *op. cit.*, 265-277.
(28) **Edward E. Lawler, III.** and **Douglas T. Hall**, "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, **54**(1970): 305-312.
(29) **R. Gulon** *op. cit.*, **61.**
(30) **Peter Weissenberg** and **Leopold W. Gruenfeld**, "Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, **52**, No.**6**(I968): 469-473.
(31) **Kanungo,** *op. cit.*, 341-349..

بيد أن مثل هذه المحاولات للإسهام في التوضيح النظري لمفهوم الانغماس الوظيفي، وذلك بالتفريق بينه وبين حالة الدوافع الداخلية والرضا الوظيفي، لم تنجح تماما، إذا ما يزال هناك بعض الكتاب، مثل صالح وهوسيك (Saleh and Hosek)، يخلطون بين مفهوم الانغماس ومفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي والدوافع الداخلية[٣٢]. كما نرى كاتبا مثل مورو (Morrow) يشكك في وجود إطار فكري متميز للانغماس الوظيفي يميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى المتشابهة، مثل: أخلاقيات العمل، وانغماس الذات، وتوجه المستقبل الوظيفي[٣٣].

والخلاصة، أن هناك القليل من الاتفاق حول ما يجب أن يحتوى عليه مفهوم الانغماس الوظيفي. وقد ترتب على ذلك أنه لم يتم تعريف الانغماس الوظيفي بطريقة مناسبة، كما لم يتم بحثه بصورة شاملة ومتكاملة[٣٤]. هذا بالرغم من بعض المحاولات التي جرت لتوضيح هذا المفهوم. ولقد نتج عن هذا التشوش أن أضحت عملية وضع تعريف للانغماس الوظيفي عملية معقدة.

ومن هنا يظهر الاختلاف، بل والتضارب أحيانا، في التعريفات المختلفة التي قام بها المنظرون لتعريف الانغماس الوظيفي. فقد خضع هذا المفهوم للعديد من التعريفات و لم يستقر على تعريف واحد. فقد عرف غورين، وفيروف، وفيلد (Gurin, Veroff, and Feld) الانغماس بمعنى الدرجة التي يؤثر فيها الأداء في تقدير المرء لذاته[٣٥]. أما غورن وكانونغو (Gorn and Kanungo) فيعرفان الانغماس الوظيفي بأنه: (أ) درجة انغماس الشخص في وظيفة معينة وإسهامه فيها بنشاط، (ب) الحالة النفسية لتقمص العمل بوجه عام، مقارنة بالأنشطة الأخرى (مثل الأنشطة العائلية، وقضاء وقت الفراغ)، أو أهمية العمل للتصور الكلي للشخص عن ذاته[٣٦] .

أما باتشين (Patchen) فقد حدد ثلاثة شروط عامة للانغماس الوظيفي. "أولها، حين يكون الأفراد محفزين تحفيزا قوياً، وثانيها، حين يكون لديهم إحساس بالتضامن مع المنظمة، وأخيرا، حين يشعرون بالفخر بعملهم، حينئذ يمكن القول أنهم منغمسين قويا في أعمالهم"[٣٧]. أما صالح

(32) **S. D. Saleh** and **James Hosek,** "Job Involvement: Concepts and Measurements", *Academy of Management Journal*, **19**, No. **2**(June 1976): 213-281.
(33) **P. C. Morrow,** "Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, **8**(1983): 486-500.
(34) **Winston R. Schwyhart** and **Patricia Cain Smith**, "Factors in the Job Involvement of Middle Managers", *Journal of Applied Psychology*, **56**, No. **3**(1972): 227-233.
(35) **G. Gurin, J. Veroff,** and **S. Feld,** *Americans View Their Mental Health* (New York: Basic Books, 1960).
(36) **Gorn** and **Kanungo,** *op. cit*, 266
(37) **Martin, Patchen,** *Participation Achievement and Involvement on the Job* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970), 7.

وهوسيك (Saleh and Hosek) فيشيران إلى أن الانغماس الوظيفي هو (درجة تطابق الشخص مع عمله، ومشاركته في ذلك العمل بنشاط، والنظر إلى أدائه في العمل بأنه مهم لقيمته الذاتية. لذلك فهو مفهوم معقد مبني على الإدراك، والفعل، والشعور"[٣٨] .

غير أنه بالرغم من تفاوت النماذج والأطر النظرية والميدانية التي تناولت هذا المفهوم فإن هناك إطارا متميزا لمفهوم الانغماس الوظيفي يميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى[٣٩]. وهناك تعريفان شائعان، لدوال وكيجنر (Lodahl and Kejner)، كثيرا ما يشار إليهما في دراسات الانغماس الوظيفي. يشير التعريف الأول إلى "أن الانغماس الوظيفي هو درجة التصاق الفرد نفسيا بعمله، أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل"[٤٠]. أما التعريف الثاني الذي قدمه الكاتبان فيشير إلى أن الانغماس الوظيفي هو "درجة تأثير أداء الشخص لعمله في تقديره لذاته"[٤١]. وقد استخلص رابينويتز وهول (Rabinowitz and Hall) من مراجعة أدبيات الانغماس الوظيفي أن الدارسات في هذا المجال تنقسم بشكل عام بين التعريفين السابقين[٤٢]. أي أن هناك فئتين رئيستين من التعريفات كانتا بمثابة الدليل المرشد لبحوث الانغماس الوظيفي. الفئة الأولى من هذه التعريفات تتعامل مع الانغماس الوظيفي باعتباره متوقفا على أداء الموظف وتقديره لذاته. وينطوي تحت هذا المفهوم دراسات قام بها باحثون، من أمثال: أولبورت، وغورين وفيروف وفيلد، ولولر، وفروم، وفرنش وكان، (Allport, 1970, Gurin, Veroff, and Feld, 1960, Lawler 1970, Frenchh and Kahn 1962,) وفي تعريف الانغماس الوظيفي لهذه الفئة من الكتاب يظهر الشخص المنغمس وظيفيا أنه ذلك الشخص الذي يشكل العمل بالنسبة له جزءا مهما في حياته، كما يظهر بأنه متأثر بالظروف الكلية لعمله سواء أكانت هذه الظروف تمثل العمل نفسه أو زملاء العمل، أو المنظمة ككل، أو غير ذلك من الظروف التنظيمية. ومن ناحية أخرى، ووفقًا لهذا المنظور، فإن الموظف غير المنغمس وظيفيا عادة ما يعيش حياته خارج إطار العمل. كما أن العمل بالنسبة له لا يمثل جزءًا ذا أهمية لحياته النفسية. فاهتماماته تقع في مكان آخر، وجوهر تصوره الذاتي عن نفسه، والجزء الأساسي في هويته، لا يتأثر تأثرًا كبيرًا بنوع العمل الذي يؤديه ولا بمدى حسن أداءه لذلك

(38) **Saleh and Hosek,** *op. cit.*, 223.
(39) **Samuel Rabinowitz** and **Douglas T. Hall,** "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, **84**, No. **2**(1977): 265-288.
(40) **Thomas M. Lodahl** and **Mathilde Kejner,** "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, **49**,, No.**1**(1965): 25.
(41) *Ibid***,** 25.
(42) **Rabinowitz,** and **Hall,** *op. cit.*, 265-288.

العمل[٤٣]. أما الفئة الثانية من التعريفات التي تسود دراسة الانغماس الوظيفي فهي تلك التي تنظر إلى الانغماس الوظيفي بأنه أحد عناصر تصور الإنسان عن نفسه. ويعني الانغماس الوظيفي، وفقًا لهذا المنظور، "الدرجة التي يكون فيها المرء متطابقًا نفسيًا مع عمله، أو هو عبارة عن أهمية العمل للتصور الذاتي للإنسان عن نفسه"[٤٤] .

وموجز القول، أنه مهما اختلفت التعريفات في تفاصيلها فإنه يمكن الوصول إلى مفهوم عام للانغماس الوظيفي. فجل التعريفات المختلفة للانغماس الوظيفي تدور في الغالب حول محور أساسي وهو أن الشخص المنغمس وظيفيًا هو ذلك الشخص الذي يعد العمل جزءًا مهما في حياته وفي تقديره لذاته.

إلى جانب ذلك، فقد حدد رابينويتز وهول (Rabinowitz and Hall) ثلاث منظورات نظرية للانغماس الوظيفي: (١) الانغماس الوظيفي كمتغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد، (٢) الانغماس الوظيفي كمحصلة ظروف معينة، (٣) الانغماس الوظيفي كتفاعل بين الفرد والظروف المختلفة. وهذه المنظورات الثلاث ستكون موضوع بحث هذه الدراسة، كما سيتم توضيحه فيما بعد.

ب- الدراسات الميدانية

إضافة إلى المدخل النظري الذي قدمه بعض الكتاب لتوضيح مفهوم الانغماس الوظيفي، حاول كتاب آخرون توضيح ماهية هذا المفهوم من خلال الدراسات الميدانية التي قاموا بها، وذلك من خلال بحث العلاقة بين الانغماس الوظيفي وبين عدد من المتغيرات النظرية المختلفة.

ومن أقدم الدراسات التي حاولت إلقاء بعض الضوء على مفهوم الانغماس الوظيفي تلك الدراسة التي قامت بها لويس (Lwis) سنة ١٩٤٤[٤٥]، ولويس وفرانكلين (Lwis and Franklin).

في عام ١٩٤٤[٤٦] فقد قام الباحثان بإجراء سلسلة من التجارب المختبرية لدراسة الظروف التي تتم فيها حالة الانغماس الذاتي في العمل. ووجد الكاتبان أن الناس يصبحون منغمسين ذاتياً في أعمالهم حتى في المهام المختبرية ذات البيئة المصطنعة . ذلك أنه تحت تعليمات "الانغماس الذاتي"

(43) **Rabinowitz,** and **Hall,** *op. cit.*, 266.
(44) **Lodahl** and **Kejner**, *op. cit.*, 24.
(45) **Helen G. Lewis,** "An Experimental Study of the Role of the Ego in Work. 1. The Role of the Ego in Cooperative Work", *Journal of Experimental Psychology*, **34**(1944): 113-126.
(46) **Helen G. Lewis** and **J. Franklin**, "An Experimental Study of the Role of the Ego in Work. II. The Significance of Task orientation in Work", *Journal of Experimental Psychology*, **34**(1944): 195-215;

كان الموظفون يفضلون تلك الأعمال التي يتم إنجازها بنجاح . كما أظهر الأشخاص الذين كانوا يعملون ضمن مجموعة من الأفراد لإنجاز مهام مترابطة تعتمد على بعضها البعض القدر نفسه من التوتر، تمامًا مثل أولئك الذين كانوا يعملون على انفراد. أي أن الأفراد عادة ما يكونوا منغمسين وظيفيًا حينما يكونوا منهمكين في مهمة جماعية.

وفي عام ١٩٥١ قام ويكرت (Wickert) بمحاولة لإلقاء بعض الضوء على مفهوم للانغماس الوظيفي[٤٧]. ووجد الباحث أن عاملات الهاتف اللاتي كنّ قد تركن أعمالهن في إحدى المنظمات، كنّ يتصفن بأنهن أقل انغماسًا ذاتيًا في إعمالهن من أولئك اللواتي كنّ على رأس العمل وقت إجراء الدارسة فلقد كان للموظفات اللواتي كنّ على رأس العمل إحساس بأن الفرصة كانت ما تزال متاحة لهن لاتخاذ قرارات تؤثر في سير العمل في وظائفهن، كما كنّ يعتقدن أن درجة إسهامهن في نجاح المنظمة التي كنّ يعملن فيها كانت إما : "مهمة جدًا" ، أو "أو مهمة إلى حد كبير" أو "مهمة نوعًا ما" غير أنه لم يكن بالإمكان معرفة متى بدأ الإحساس بالانفصال الوظيفي –أو عدم الانغماس الوظيفي– للموظفات اللواتي كنّ قد تخلين عن أعمالهن، لأن الاستبيان الذي استخدمه ويكرت لاستجلاء آرائهن وزع عليهن بعد فترة من تركهن للعمل. ومن المحتمل أن أولئك العاملات لم يكن منغمسات وظيفيًا على وجه الاطلاق، أو أنهن أصبحن غير منغمسات بمجرد تركهن للمنظمة التي كن يعملن فيها.

وفي دراسته "لاهتمامات الحياة المركزية للعاملين" (Centra life interests)، استخدم دوبين (Dubin) في عام ١٩٥٦ استبيانًا من أربعين فقرة لأخذ عينة من التجارب الكلية التي يمر بها الإنسان في حياته[٤٨] ولقد تمت صياغة ذلك الاستبيان بشكل يتيح للعاملين الاختيار من بين عدة خيارات لوصف أنفسهم. وكانت الخيارات كالتالي: "مركز على العمل"، أو "أو غير مركز على العمل" أو "غير مبال" وكانت النتيجة أن (٢٤٪) فقط من المشاركين في الإجابة على الاستبيان صنفوا أنفسهم على أساس أنهم كانوا "مركزين على العمل" (أي أولئك الذين اختاروا إجابات متعلقة بالعمل لنصف الأسئلة عل الأقل) أما الأفراد الذين كانت لديهم خبرات مهمة مع تنظيمات غير رسمية في العمل فقد شكلوا (٩٪) فقط من مجموع الإجابات، في حين أشار (١٥٪) من

(47) **F. R. Wickert,** "Turnover, and Employees Feelings of Ego-involvement in the Day-to-day Operations of a Company", *Personnel Psychology*, **4** (1951): 185-197.

(48) **Robert Dubin,** "Industrial Workers' Worlds: A Study of Central Life Interests' of Industrial Workers", *Social Problems*, **3**(1956): 131-142.

العاملين إلى العمل باعتباره مصدرا مشتركا للسرور والرضا أكثر من غيره من العوامل، بينما أجاب (٦١٪) من العاملين عن سبع فقرات تتعامل مع الحياة الرسمية للمنظمة بشكل يظهر أنهم يركزون على العمل. وانتهى دوبين إلى أنه لم يكن من المفاجئ أنه وجد (٢٤٪) فقط من العاملين مركزين على العمل، وأن الباقين يظهرون سلوكا اجتماعيا معتدلا فقط، وذلك بالنظر إلى الظروف التنظيمية التي يعمل فيها المرء عادة.

ويشير لودال وكيجنر (Lodahl and Kejner) إلى دراسة أجراها لودال لتحديد درجة الانغماس الوظيفي، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة من الموظفات[٤٩]. وقد استخدمت البيانات التي تم الحصول عليها في ذلك البحث لدراسة مدى ترابط متغيرات الاتجاهات الشخصية نحو العمل لـ(٢١) موظفة. وأسفرت نتائج الدراسة عن بروز الانغماس الوظيفي كعامل مستقل لا يتصل إلا بمتغيرات "انغماس فريق العمل"، و "مدى المعرفة بالمنتج"، و "مدة الخدمة الوظيفية". أما بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالرضا والحوافز والإحباط فقد كانت مستقلة من حيث التحليل المعاملي عن الانغماس الوظيفي. كما بدا الانغماس الوظيفي أنه أكثر المتغيرات استقرارا من بين المتغيرات الـ (٢١) التي استخدمت لقياس اتجاهات الموظفات خلال أكثر من عشرين شهرا. ويفسر لودال وكيجنر تلك النتائج بأنها توحي أن الانغماس الوظيفي كان غير متأثر نسبيا بالتغييرات في بيئة العمل، رغم العديد من "التحسينات" التي تم القيام بها في الوظائف وفي العوامل التنظيمية المحيطة بالموظفات مباشرة خلال تلك الفترة.

وباستخدام البيانات عينها مع إضافة عدد من المتغيرات التكنولوجية، وجد هيرن (Hearn) أن الانغماس الوظيفي كان متصلا بالمهارات الإدراكية المطلوبة من أولئك الموظفات[٥٠]. وأظهرت الدراسة أن فريق الموظفات كن منغمسات وظيفيا أكثر من أولئك اللواتي كنّ يعملن بمفردهن، لكن الباحث عزا ذلك للمهارات الإدراكية العالية المطلوبة من فرق العمل. وبما أن تلك المتغيرات كانت مرتبطة ببعضها البعض فلم يكن من الممكن تحديد أي منها كان سببا وأي منها كان نتيجة للانغماس.

(49) **Lodahl** and **Kejner**, *op. cit.*, 26.

(50) **K. E. Hearn,** "Job characteristics and Worker Motivational Make-up", Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1962, in: **Thomas M. Lodahl and Mathilde Kejner**, "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, **49**, No. **1**(1965): 26.

وفي دراسة أخرى قام بها لودال (Lodahl) للعاملين في خط تجميعي في مصنع للسيارات[٥١]. وجد الباحث مرة أخرى أن الانغماس الوظيفي ظهر كعامل اتجاهي مستقل هذه المرة مع متغيرات الانغماس في المنتج، والانغماس في المنظمة، وعدد الأفراد العاملين الذين يعملون على مقربة من بعضهم البعض. وهكذا –وكما يشير لودال– فالمتغيرات الاجتماعية ظهرت في التركيب المعاملي للانغماس الوظيفي في كلا العينتين، الأمر الذي يشير إلى جذور اجتماعية– ثقافية لهذا الاتجاه ويبين أهمية مجموعة العمل في تشكيل اتجاهات مستقرة نحو العمل والإبقاء عليها.

وتمثل الدراسات السابقة أوائل الأبحاث التي حاولت دراسة مفهوم الانغماس الوظيفي وإظهاره بأنه مفهوم مستقل عن غيره من اتجاهات العمل الأخرى، وبأنه يتسم بقدر من الاستقرار النسبي، أي أنه لا يتغير مع مرور الوقت، كما إنه لا يتأثر نسبيا بالتغيرات التي تطرأ على المنظمة، يضاف إلى ذلك أن له علاقة بالتقارب الاجتماعي بين العاملين. غير أن تلك الدراسات، من ناحية أخرى، لم تستخدم مقياسا يعول عليه لقياس اتجاهات الانغماس الوظيفي لدى الموظفين،كما أنها لم تحاول أن تربط مفهوم الانغماس الوظيفي ربطا مباشرا بالاتجاهات الأخرى نحو العمل. فجل تلك الدراسات اعتمد على مقابلات شخصية لعينة من الموظفين، و لم يكن مصمما لدراسة الانغماس الوظيفي بحد ذاته. إلا أن من الإنصاف القول إن تلك الدراسات شكلت اللبنات الأولى لفهم موضوع الانغماس الوظيفي، الأمر الذي مهد لبناء بعض المقاييس لهذا المفهوم في وقت لاحق ومكن الباحثين في هذا المجال من قياس الانغماس الوظيفي بشكل يعول عليه. وكما سبقت الإشارة، فقد كان من بين الأسس التي أوضحتها تلك الدراسات، أن الانغماس الوظيفي يتصف بالاستقرار إلى حد كبير، وقد قامت دراسات فيما بعد باستخدام مقاييس مختلفة للانغماس الوظيفي وتوصلت إلى النتيجة نفسها.

ومن الدراسات التي أيدت ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن الانغماس كان عاملاً مستقرا نسبيا وغير متأثر بالتغيرات البيئية المباشرة، دراسة قام بها هول ومانسفيلد (Hall and Mansfield)[٥٢] إذ قام الكاتبان بدراسة تأثير الضغط الاقتصادي الخارجي (external economic) على الانغماس الوظيفي لفترة تزيد على ٢٠ شهرا، وذلك باستخدام صورة مصغرة للمقياس المشهور الذي طوره لودال وكيجنر. وتوصل الباحثان إلى أن الضغط الاقتصادي الخارجي لم يغير مستوى الانغماس الوظيفي للموظفين الخاضعين للدراسة. وبين الباحثان أن ذلك الاستقرار الذي اتسم به الانغماس الوظيفي مع مرور الوقت إنما يعني أن مبعث التباين في درجة الانغماس الوظيفي ما هو إلا الفروق الفردية بين الأفراد.

(51) **Lodahl**, *op. cit.* 482-519.
(52) **Hall** and **Mansfield,** *op. cit.*, 533-547.

وفي دراسة أخرى قام بها لولر وهكمان وكوفمان (Lawler, Hackman, and Kaufman) واستمرت ستة أشهر لمعرفة مدى تأثير برنامج لتوسيع العمل "Job enlargement" على مجموعة من الموظفين، أظهرت النتائج أنه لم يكن ثمة تغير ذو دلالة على مستوى الانغماس الوظيفي للموظفين نتيجة لتنفيذ البرنامج[٥٣]. ويتفق هذا مع ما توصل إليه هول ومانسفيلد (Hall and Mansfield)[٥٤]، ومع ما توصل إليه سال (Saal)[٥٥]، وكذلك ما توصل إليه مكلفي وسكارن (Mckelvey and Sekaran)[٥٦]، من أن الانغماس الوظيفي ما هو إلا خاصية شخصية إلى حد كبير.

وفي الواقع فإن هناك العديد من الدراسات الميدانية التي حاولت اختبار الفرضية القائلة أن الخلفية الشخصية للفرد هي العامل الأهم في تحديد مستوى انغماسه الوظيفي. ولقد حاولت أغلبية تلك الدراسات بحث مدى تأثير خلفية الأفراد على درجة انغماسهم الوظيفي، وذلك عن طريق ربط الانغماس الوظيفي بمتغيرات فردية متفرقة (إلى جانب بعض الدراسات التي حاولت دراسة تأثير عدد من العوامل الشخصية مجتمعة على الانغماس الوظيفي). ومن أمثلة المتغيرات الشخصية التي تم بحثها في هذا الصدد متغيرات، مثل: العمر (Hall and Mansfield)[٥٧] والتعليم (Jones, James and Bruni)[٥٨] والحالة الاجتماعية (Jannon and Hendrickson)[٥٩] والجنس (Rabinowitz)[٦٠]، وطول مدة الخدمة (Wagner and others)[٦١]، إن نظرة فاحصة على تلك الدراسات التي حاولت بحث تأثير العوامل الشخصية المختلفة على الانغماس الوظيفي تظهر بوضوح أنها تتصف بعدم التناسق والانسجام في النتائج[٦٢] .

(53) **Edward E. Lawier, III, J. R. Hackman,** and **S. Kaufman,** "Effects of Job Redesign: A Field Experiment", *Journal of Applied Social Psychology*, **3**(1973): 4962.
(54) **Hall and Mansfield,** *op. cit.*, 533-547.
(55) **F. E. Saal,** "Job Involvement: A Multivariate Approach", *Journal of Applied Psychology*, **36**(1978): 53-61.
(56) **Mekelvey** and **Sekaran**, *op. cit.*, 281-305.
(57) **Hall** and **Mansfield**, *op. cit.*, 533-547.
(58) **Allan P. Jones; Lawrence R. James;** and **John R. Bruni**, "Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, **60**, No. **1**(1975): 146-149.
(59) **M. J. Gannon** and **D. H. Hendrickson,** "Career Orienation and Job Satisfaction Among Working Wives", *Journal of Applied Psychology*, **57**(1973), 339-340.
(60) **Rabinowitz** and **Hall,** *op. cit.*, 265-288.
(61) **Wagner, Ferris, Fandt** and **Wayne**, *op. cit.*, 63-70.
(62) **John A. Weger, III, Gerald R. Ferris, Patricia M. Fandt, Sandy J. Wayne, J. R. Hollenbeck, I. F. connolly;** and S. Rabinowitz, "Job Involvement 1977-1982: Beyond the Exploratory Stage," Working Paper, **Michigan** State University, 1982, in **Wagner, John A., III, Gerald R. Ferris, Patricia M. Frandt and Sandy** J. **Wayne,** *op. cit.*, 63-70.

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات الانغماس الوظيفي باعتباره حصيلة ظرفية متصلة بعدة متغيرات متعلقة بمكان العمل. فقد عزا بعض الكتاب وجود الانغماس الوظيفي من عدمه إلى ظروف العمل المختلفة. ولقد افترض هؤلاء الكتاب أن العوامل التنظيمية تؤثر في اتجاهات الموظف نحو العمل بشكل عام، ومن ثم يؤثر ذلك في مستوى أدائه لعمله، الأمر الذي جعلهم يفترضون بالتالي أن المبدأ نفسه ينطبق على مفهوم الانغماس الوظيفي باعتباره أحد اتجاهات العمل.

ولقد تم بحث علاقة الانغماس الوظيفي بالعديد من المتغيرات الظرفية، مثل: سلوك القائد،[٦٣] والمشاركة في اتخاذ القرارات[٦٤] ومستوى العمل[٦٥]. فعلى سبيل المثال خلص باس (Bass) من دراسته للانغماس الوظيفي إلى وجود عدد من العوامل المتصلة بالعمل التي تؤدي إلى تقوية انغماس الموظف[٦٦] ومن بين هذه العوامل إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الإحساس للفرد أن إسهاماته تعد فعالة في نجاح عمل المنظمة، وتقدير إنجازات الموظف، وتوفير قدر من الحرية للموظف في تحديد خطوات سير العمل.

ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة التي قام بها ووترز وزملاؤه (Waters, Roach, and Batlis)[٦٧] أنه كان هناك نوعا من الارتباط بين الانغماس الوظيفي وعدد من المتغيرات التنظيمية التي بحثها. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أنه لم يكن للانغماس الوظيفي ارتباط بتلك القيم التوجيهية نحو العمل، والتي تم تعلمها في مرحلة مبكرة من حياة العاملين. وقد تبين على نحو خاص أن أكثر المتغيرات التنظيمية تأثيرا في مستوى الانغماس الوظيفي كانت تلك المتعلقة بالمحيط الاجتماعي للعمل. فمن بين العوامل التي أظهرت دراسة أن الانغماس الوظيفي يتأثر بها عدد الأفراد الذين لم يتم الاحتكاك بهم على رأس العمل ومدى الحاجة إلى العمل عن قرب مع الآخرين.

أما ويزينبرغ وغرينفيلد (Weissenberg and Gruenfeld)[٦٨] فقد قاما ببحث العلاقة بين الانغماس الوظيفي وعدد من مؤشرات الرضا الوظيفي،كما قدمها فريدريك هيرزيرغ وزملاؤه في نظرية العاملين. وقد وجد الباحثان أن للانغماس الوظيفي علاقة إيجابية بالرضا مع المحفزات (motivators) أو عوامل محتوى العمل، مثل: الإنجاز، والمسؤولية، والتقدير، وغيرها من العوامل

(63) **Jones, James** and **Bruni,** *op. cit.*, 146-149.
(64) **Alan L. Siegel** and **Robert A. Ruh,** "Job Involvement, participation in Decision Making, Personal Background, and Job Behavior", *Organization Behavior and Human Performance*, **9**(1973): 318-327.
(65) Rabinowitz and Hall, *op. cit.,* **265-288.**
(66) **B. M. Bass,** *Organizational Psychology* (Boston: Allyn and Bacon, 1965).
(67) Waters, Roach, and Batlis, 1974.
(68) **Weissenberg** and **Gruenfeld,** *op. cit.*, 469-473.

المتعلقة بمحتوى العمل. أما حوافز العمل الخارجية، أو العوامل الوقائية (hygiene factors) مثل: سياسات المنظمة، وطبيعة الإشراف، والمرتبات، فلم تكن مرتبطة بالانغماس الوظيفي.

وفي السياق ذاته، وفي دراسة أخرى لمقارنة أثر الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية في مستوى الانغماس الوظيفي، توصل غورن وكننغو (Gorn and Kanungo) إلى أن المديرين ذوي الحاجات الخارجية البارزة كانوا منغمسين في أعمالهم تماما كأولئك المديرين ذوى الحاجات الداخلية البارزة، وذلك إذا ما تم إشباع حاجاتهم الخارجية(٦٩).

إضافة إلى الدراسات السابقة التي حاولت استشفاف تأثير العوامل الشخصية والعوامل الظرفية على الانغماس الوظيفي بشكل منفرد، ظهر عدد محدود من الدراسات التي حاولت مقارنة التأثير المشترك للمتغيرات الفردية ومتغيرات خصائص العمل على الانغماس الوظيفي. وكان الفرض الأساسي لتلك الدراسات أن الانغماس الوظيفي قد لا يكون ناتجا عن الفروق الفردية بمفردها أو خصائص العمل بمفردها، وإنما ثمة احتمال لأن يكون الانغماس الوظيفي ناتجا عن التفاعل بين المتغيرات الفردية ومتغيرات العمل. ولقد كان هول ولولر (Hall and Lawler) من أوائل الكتاب الذين أشاروا إلى أن الانغماس الوظيفي قد يكون ناتجا عن التأثير المشترك للمتغيرات الفردية والظرفية، وليس فقط نتيجة لأحد العاملين مستقلاً عن العامل الآخر(٧٠). غير أن المتتبع لدراسات الانغماس الوظيفي يلاحظ أن الدراسات التي بحثت تفاعل المتغيرات الفردية ومتغيرات خصائص العمل نادرة إلى حد كبير، بالرغم من الأهمية التي بينها لولر وهول وغيرهما من الكتاب لسلوك مثل هذا المسلك في دراسة الانغماس الوظيفي.

ومن بين الدراسات القليلة التي حاولت بحث مجموعة من المتغيرات الشخصية وخصائص العمل وتأثيرهما المشترك مع متغيرات أخرى على اتجاهات مختلفة للموظفين من بينها الانغماس الوظيفي، قام نيومان (Newman) بإجراء دراسة من اجل التعرف على المقدار النسبي للتباين المشترك لعدد من اتجاهات متعلقة بالعمل مجتمعة معا (وكان أحد تلك الاتجاهات الانغماس الوظيفي) ومجموعة متغيرات شخصية وظرفية(٧١). ولقد أسفرت نتائج دراسة من أن مجموعات

(69) **Gorn** and **Kanungo,** *op. cit.*, 265-277.
(70) **Douglas T. Hall** and **Edward E. Alwier, III.,** "Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals", *Administrative Science Quarterly*, **17**(I972): 471-486.
(71) **J. Newman,** "Understanding the Organizational Structure-Job Attitude Relationship Through Perception of the Work Environment," *Organizational behavior and Human Performance*, **14**(1975): 371-397.

المتغيرات الظرفية للعمل كانت أقوى من مجموعات الخصائص الشخصية في تفسير الاختلافات الفردية في مجموعات الاتجاهات المتعلقة بالعمل.

وفي الإطار ذاته قام روه، ووايت، وود (Ruh, White and Wood) ببحث تأثير عدد من المتغيرات الشخصية والظرفية على مستوى الانغماس الوظيفي[٧٢] ، ومن بين المتغيرات الشخصية التي تم بحثها في تلك الدراسة متغيرات مثل: الخلفية المدنية والخلفية الريفية للموظف، والمستوى التعليمي لوالديه، والحي الذي نشأ فيه. كما قام الباحثون بدراسة مدى تأثير قيم، مثل: الطموح، والاستقلال، والانضباط الذاتي على انغماس الفرد وظيفيا. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الانغماس الوظيفي يتأثر بكل من الفروق الفردية وخصائص ظروف العمل.

وفي محاولة أخرى لدراسة الانغماس الوظيفي عن طريق بحث التفاعل المشترك للفروق الفردية وخصائص العمل على الانغماس الوظيفي قام شولر (Schuler) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الخطوات (Stepwise multiple, regression)، وذلك لتحديد ما إذا كان بالإمكان تفسير التباين في مستوى الانغماس الوظيفي من خلال مجموعة من المتغيرات الفردية (مثل: العمر، والقدرة على ترك المنظمة، والتعليم المتعلق بالعمل، والمشاركة في صنع القرارات وفقا لإدراك الموظف) أو من خلال مجموعة من المتغيرات التنظيمية (مثل: القيادة بالمشاركة، وغموض الدور الوظيفي، ومدى تكرار المهام). ولقد أسفرت نتائج دراسة عن أن المجموعتين من المتغيرات أسهمتا بالقدر ذاته من التباين تقريبا في مستوى الانغماس الوظيفي ٣٣٪ تقريبا). الأمر الذي يعني أن تأثيرهما على الانغماس الوظيفي كان متشابها إلى حد كبير. ويشير شولر إلى أن إضافة متغيرات فردية (مثل: الأقدمية، ومستوى التعليم، والخبرة العملية، والتسلط) ومتغيرات تنظيمية (مثل: الاستقلالية في أداء المهام، والمستوى الوظيفي، ودور الصراع الوظيفي) لم يكن لها دور يذكر في تفسير التباين في مستوى الانغماس الوظيفي[٧٣] .

وفي الإطار نفسه توصل رابينريتز وزملاؤه (Rabinowitz, Hall, and Goodale)[٧٤]، وباستخدام الأسلوب التحليلي نفسه- تحليل الخطوات المتعددة الانحدار (Stepwise multiple

(72) **Ruh, White** and **Wood,** *op. cit*., 300-312.

(73) **Schuler, R. S.** "Determinants of Jon Involvement: Individual vs Organization: An Extension of the Literature", Paper presented at the Academy of Management meeting, in: **Saal, F. E.,** "Job Involvement: A Multivariate Approach", *Journal of Applied Psychology*, **63**(1978): 53-61.

(74) **Samuel Rabinowitz; Douglas T. Hall** and **James G. Goodale,** "Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement Independent or Interactive?" *Academy of Management Journal*, **20**, No. **2** (1977): 273-281.

regressions) لتفسير مبعث التباين في الانغماس الوظيفي، إلى نتائج مشابهة لتلك التي توصل إليها شولر. فقد أظهرت هذه الدراسة أن الفروق الفردية "ومدى نطاق العمل"Job scope"" (والذي كان عبارة عن مجموعة لمقياس هاكمان ولولر (Hackman and Lawler) لأربع صفات جوهرية للعمل، هي: التنوع، والاستقلالية، ومعرفة المهام، والتغذية الراجعة)، كانت متساوية في تفسير مدى التباين في مستوى الانغماس الوظيفي.

وفي دراسة قام بها ديلي ومورغن (Dailey and Morgan)[٧٥] لبحث العلاقة بين متغيرات العمر، وطول مدة الخدمة، ومركز التحكم (Locus of control)، والانغماس الوظيفي، وسلوك تمديد الحدود (behavior spanning boundary) والذي يعرف بأنه عبارة عن نقل المعلومات بين الأشخاص عبر الحدود التنظيمية – وجد الكاتبان باستخدام تحليل المسار الحرج أن مركز التحكم والعمر كانا محددين للانغماس الوظيفي بطريقة معنوية ذات دلالة.

وبمراجعة أدبيات الموضوع في هذا الصدد توصل هولينبيك وزملاؤه (Hollenbeck, Connolly and Rabinowitz)[٧٦] إلى أن السمات الشخصية كانت مؤشرا أقوى للانغماس الوظيفي من المتغيرات الظرفية. أما مراجعة أدبيات الانغماس الوظيفي لرابينويتز وهول (Rabinowitz and Hall)[٧٧] فقد أظهرت أن الانغماس الوظيفي مرتبط بصورة رئيسة بثلاث فئات من المتغيرات، هي: الخصائص الشخصية، والخصائص الظرفية، ونتائج العمل. كما وجد الكاتبان أن الفئات الثلاث متساوية في الأهمية، أي أنه لا توجد فئة واحدة من المتغيرات الثلاث ذات علاقة أقوى بالانغماس الوظيفي من الفئة الأخرى.

وهكذا، يتضح أن التشوش الذي يتسم به مفهوم الانغماس الوظيفي غير مقصور على حد التأملات النظرية، بل يتعداه إلى المستوى الميداني، كما يظهر جليا في العديد من الدراسات الميدانية التي تم استعراضها في هذا الصدد، لذلك فإن أقل ما يمكن أن توصف به نتائج تلك الدراسات أنها متضاربة.

(75) **Robert C. Dailey** and **Cyril p. Morgan,** "Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behavior: A Path Analysis," *Journal of Management Studies*, **15**, No. **3** (October 1978): 330 - 339.

(76) **Hollenbeck; Connolly** and **Rabinowitz**, "Job Involvement 1977- 1982: Beyond the Exploratory Stage", *Working Paper*, Michigan State University (1 982).

(77) **Rabinowitz** and **Hall**, *op. cit.*, 265 - 288.

منهج الدراسة

العينة والإجراءات

تم الحصول على البيانات التي استخدمت في هذه الدراسة من استبيان وزع على عينة عشوائية تتكون من ثلاثمائة (٣٠٠) موظف حكومي يعملون في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ويحتلون مواقع وظيفية مختلفة. ولقد تم إعادة ٢٤٨ صحيفة استبيان من الاستبيانات الموزعة (٨٣٪)، استبعد منها ١١ استبيان، وذلك بسبب البيانات المفقودة (أي أن الاستبيانات التي تم تحليلها شكلت ٧٩٪ من حجم العينة).

المتغيرات وأدوات القياس

اشتمل الاستبيان على ثلاثة (٣) مقاييس، وذلك لقياس ثلاث فئات من المتغيرات، هي: الانغماس الوظيفي، والخصائص الشخصية، والخصائص الظرفية للعمل.

١ - الانغماس الوظيفي

تم قياس الانغماس الوظيفي باستخدام المقياس الذي طوره لودال وكيجنر (Lodahl and Kejner) والمكون من عشرين فقرة. وكانت درجة الثبات لهذا المقياس تساوى ٠,٨٩ (انظر الملحق).

تم تصميم هذا المقياس على شكل مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس والمتراوح من "أوافق جدا (٥)" إلى "غير موافق أبدا (١)". وتمثل درجة "١" درجة منخفضة من الانغماس الوظيفي و "٢" درجة متوسطة، بينما تمثل "٥" درجة عالية من الانغماس الوظيفي. وهكذا يشير مجموع النقاط العالية للمقياس إلى انغماس وظيفي مرتفع (لقد عُكس ميزان النقاط بالنسبة للفقرات السلبية السبعة).

٢ - الصفات الشخصية

تم قياس الصفات الشخصية باستخدام ست (٦) فقرات تتعلق بالعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة الحكومية، والمرتبة الوظيفية.

٣ - الخصائص الظرفية للعمل

تم قياس الخصائص الظرفية للعمل كما يتصورها الموظف باستخدام النموذج الذي طوره هاكمان ولولر (Hackman and Lawler, 1971) لدراسة ستة أبعاد للعمل، هي: التنوع، والاستقلالية، ومعرفة مهام العمل والتغذية الراجعة، وفرص تكوين الصداقات، وضرورة التعامل مع

الآخرين. ويشير مفهوم "التنوع" إلى الدرجة التي يقوم بها الموظف بأداء نطاق متسع من الأنشطة في عمله. بينما يشير مفهوم "الاستقلالية" إلى مدى الحرية المتاحة للموظف لوضع جدول العمل الخاص به، وتحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذ العمل. أما مفهوم "معرفة مهام العمل" فيرجع إلى الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل بحيث يستطيع التعرف على النتائج النهائية لمجهوداته. في حين يعود مفهوم "التغذية الراجعة" إلى درجة المعلومات التي تلقاها الموظف عن عمله، الأمر الذي يساعده على معرفة بمدى حسن أدائه لعمله، أما متغير "فرص الصداقة" فيظهر الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحديث مع زملاؤه، في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم. وأخيرا، فالمقصود "بالتعامل مع الآخرين" الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أناس آخرين سواء من الجمهور أو الموظفين الآخرين(٧٨) .

أسلوب التحليل

تم استخدام ثلاثة أساليب إحصائية لتحليل نتائج الدراسة، ففي المقام الأول تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة للدراسة (الصفات الشخصية وخصائص العمل) وبين المتغير التابع (الانغماس الوظيفي). كذلك فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الخطوات (Stepwise multiple regressions) ولقد أتاح استخدام الانحدار المتعدد، الإطلاع على قائمة المتغيرات الشخصية والظرفية التي توضح نسبة التباين في مستوى الانغماس الوظيفي، ويمكن تفسير هذا التباين في درجة الانغماس الوظيفي من خلال مجموعة من التباينات في المتغيرات الشخصية أو الظرفية (R2). ومن خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد الخطوات يتم تحليل الانحدار في عدة خطوات، وفي كل خطوة يتم إضافة المتغير الذي يسهم أكثر من غيره من المتغيرات المستقلة الأخرى في التنبؤ بمعادلة الانغماس الوظيفي. وتستمر العملية حتى تصل إلى الحد الذي ينتج عنه أن إضافة أي متغير لا تفيد في إضافة معلومات جديدة عن الانغماس الوظيفي. وبهذا يمكن تحديد مجموعة المتغيرات المستقلة التي تكون أكثر قائدة في التنبؤ بمستوى الانغماس الوظيفي، ومن ثم التخلص من المتغيرات الشخصية والظرفية التي لا تقدم أي تنبؤات إضافية لفهم الانغماس الوظيفي.

وأخيرا، فقد تم استخدام تحليل التباين لدراسة التفاعل بين متغيرات دراسة المستقلة من جهة والانغماس الوظيفي من جهة أخرى، وذلك عن طريق جمع متغيرات خصائص العمل الستة معا وتحليلها مع كل متغير شخصي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية (SAS).

(78) **J. Richard Hackman** and **Edward E, Lawier, III,** "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, **55**, No. **3**(June 1971): 259-286.

النتائج

بعض خصائص العينة

كان معظم الموظفين الذين اشتركوا في هذه الدراسة يبلغون أربعين (٤٠) عاما من العمر أو أقل (٧٧٪) معظمهم من المتزوجين (٧٤٪)، ومتوسط عدد أفراد أسرهم خمسة (٥) أفراد، وطول مدة خدمتهم الحكومية تتراوح بين أقل من عام و ٣٢ عامًا، وكان متوسط طول مدة الخدمة تسعة (٩) أعوام. كما أظهرت الإحصاءات أن معظم أفراد العينة (٦٠٪). كانوا من الحاصلين على مؤهل جامعي على الأقل. ويلخص الجدول رقم (١) بعض الخصائص الرئيسة لأفراد العينة.

معاملات الارتباط بين الانغماس الوظيفي والمتغيرات الشخصية والظرفية

يلقي الجدول رقم (٢) بعض الضوء على معاملات الارتباط الثنائية (Zero–order correlations) بين الانغماس الوظيفي وبين كل من فئة متغيرات العوامل الشخصية وفئة متغيرات خصائص العمل. ويتضح من خلال هذا الجدول أن متغير العمر ومتغير الخبرة الوظيفية (طول مدة الخدمة الحكومية). هما المتغيران الوحيدان من بين المتغيرات الشخصية اللذان يترابطان بشكل دال إحصائيا مع المقياس الكلي للانغماس الوظيفي. إذ تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عمر الموظفين ($r = 0.39, p < 0.10$) وطول مدة خدمتهم الحكومية ($r = 0.35, p < 0.02$) وانغماسهم الوظيفي. فالنتائج تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانغماس الوظيفي وبين التعليم، أو الحالة الاجتماعية، أو عدد أفراد الأسرة، أو المرتبة الوظيفية.

أما بالنسبة للمتغيرات الظرفية للعمل فقد أظهرت النتائج أن ثمة علاقة إيجابية معنوية بين الانغماس الوظيفي ومتغيرات التغذية الراجعة ($r = 0.47, p < 0.02$)، والاستقلالية ($r = 0.44, p < 0.004$) وضرورة التعامل مع الآخرين ($r = 0.32, p < 0.04$) ولم يكن ثمة ارتباط معنوي بين الانغماس الوظيفي وبين متغيرات فرص تكوين صداقات ($r = 0.24, p < 0.13$)، أو التنوع($r = 0.26, p < 0.10$) أو معرفة المهام ($r = 0.29, p < 0.06$).

الانحدار المتعدد

لقد تم استخدام تحليل الخطوات للانحدار المتعدد على المتغيرات الشخصية والظرفية التي افترض أن لها علاقة بالانغماس الوظيفي، وذلك لتحديد ما إذا كان تفسير التباين في مستوى الانغماس الوظيفي بطريقة أفضل من تلك التي أظهرها تحليل معاملات الارتباط. ووفقا لتحليل

الانحدار المتعدد الخطوات فإن المتغير الذي سيتم إدخاله أولاً في معادلة الانحدار هو ذلك المتغير الذي يفسر أكبر قدر من التباين في المتغير التابع (الانغماس الوظيفي)، والمتغير الذي يفسر القدر الأكبر من التباين بالاشتراك مع المتغير الأول سيدخل ثانيًا، وهكذا، ففي كل خطوة يدخل في معادلة الانحدار المتغير الذي يفسر القدر الأكبر من التباين الذي لم يتم تفسيره عن طريق المتغيرات التي سبق إدخالها في المعادلة. وبذلك، ومن خلال هذا الإجراء، يمكن تقدير الأهمية النسبية للخصائص الشخصية وخصائص العمل في تحديد درجة الانغماس الوظيفي. ومن مزايا استخدام الانحدار المتعدد في هذه الحالة تخلصه من تأثير العلاقات التي قد توجد بين المتغيرات المستقلة.

ويقدم الجدول رقم (٣) ملخصا لنتائج تحليل الانحدار لكل متغير من المتغيرات. ويلاحظ من الجدول أن الفروق الفردية وخصائص العمل لا يتساويان في أهميتهما في التنبؤ بمستوى الانغماس الوظيفي للفرد. إذ يتضح من الجدول أن المتغيرات الظرفية لخصائص العمل هي مؤثر أفضل من الخصائص الفردية للتنبؤ بمستوى الانغماس الوظيفي.

ويتضح من الجدول نفسه أن من بين المتغيرات الظرفية، تم دخول أربع متغيرات فقط في معادلة الانحدار (التغذية الراجعة، والاستقلالية، وفرص تكوين صداقات، والتعامل مع الآخرين). إذ أظهرت النتائج أن لتلك المتغيرات تأثيرا ذا دلالة إحصائية على مستوى الانغماس الوظيفي ($p < 0.05$) وتشير البيانات إلى أن هذه المتغيرات تفسر حوالي ٣٤٪ من إجمالي التباين في مستوى الانغماس الوظيفي ($F = 7.61, p < 004$).

أما فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية فلم يدخل معادلة الانحدار إلا متغيري العمر وطول مدة العمل الحكومي ($R^2 = 0.20$) وكما يظهر من الجدول فإن عمر الفرد يعد أفضل مؤشر على مستوى الانغماس الوظيفي بالنسبة للعوامل الشخصية ($F = 9.66, p < 0.01$) ، حيث يعزى إليه حوالي ١٥٪ من التباين في مستوى الانغماس الوظيفي. ولقد أسهمت إضافة متغير طول الخدمة الحكومية إلى زيادة التباين في مستوى الانغماس الوظيفي بمقدار ٥٪ ($F = 767, p < 0.01$). أما العوامل الشخصية فإنها لم تضمَّن في نموذج الانحدار.

وبمجمل القول، يبدو أن التباين في الانغماس الوظيفي يعزى للخصائص الظرفية بشكل أكبر من الخصائص الفردية، حيث يظهر جدول تحليل الانحدار أن المتغيرات الظرفية تفسر ما مقداره ٣٤٪ من التباين في الانغماس الوظيفي بينما تفسر العوامل الشخصية ٢٠٪ من ذلك التباين.

جدول رقم (١)

بعض خصائص الأفراد المشاركين في الدراسة

الخصائص	نسبة العينة
العمر:	
٣٠ أو أقل	٪٣٧,٧
٣١ – ٤٠	٪٣٩,٦
٤١ – ٥٠	٪١٤,٣
٥١ فأكثر	٪٨,٤
الحياة الاجتماعية:	
متزوج	٪٧٤,٢
أعزب	٪٢٤,١
لا إجابة	٪١,٧
عدد أفراد الأسرة:	
١ – ٢	٪١٣,٣
٣ – ٤	٪٣٠,٢
٥ – ٦	٪٢٧,٦
٧ فأكثر	٪٢٥,٥
لا إجابة	٪٣,٤
المؤهل العلمي:	
الثانوية أو أقل	٪٣٩,٩
الجامعة	٪٥٢,٧
دراسات عليا	٪٧,٤
عدد سنوات الخبرة:	
أقل من سنة	٪٤,٨
١ – ٥	٪٢٩,١
٦ – ١٠	٪٣٣,٦
١١ – ١٥	٪١٦,٤
١٦ – ٢٠	٪٩,٥
أكثر من ٢٠ سنة	٪٦,٢
لا إجابة	٪٠,٤
المرتبة الوظيفية:	
المرتبة ١١ – ١٥	٪٩,٧
المرتبة ٦ – ١٠	٪٦٧,١
المرتبة ٥ – ١	٪٢٣,٢

جدول رقم (٢)

علاقة الترابط بين المتغيرات المستقلة والانغماس الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Significance)
الخصائص الظرفية		
التغذية الراجعة	٠,٤٧	٠,٠٠٢
الاستقلالية	٠,٤٤	٠,٠٠٤
فرص تكوين صداقات	٠,٢٤	٠,١٣
ضرورة التعامل مع الآخرين	٠,٣٢	٠,٠٤
التنوع	٠,٢٦	٠,١٠
معرفة المهام	٠,٢٩	٠,٠٦
الخصائص الشخصية		
العمر	٠,٣٩	٠,٠١
الخبرة الوظيفية	٠,٣٥	٠,٠٢
الحالة الاجتماعية	٠,٢٣	٠,١٤
عدد أفراد العائلة	٠,٢٩	٠,٠٧
المستوى التعليمي	٠,٢٧	٠,٠٩
المرتبة الوظيفية	٠,٣٠	٠,٠٥

جدول رقم (٣)

المتغيرات المستقلة والانغماس الوظيفي

جدول ملخص الانحدار المتعدد

الخطوة	المتغير	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة (Significance)
	خصائص العمل			
١	التغذية الراجعة	٠,٢٢	١٣,٩٤	٠,٠٠٢
٢	الاستقلالية	٠,٣١	١١,٤٩	٠,٠٠٠٨
٣	فرص تكوين الصداقة	٠,٣٤	٩,٣٢	٠,٠٠١
٤	التعامل مع الآخرين	٠,٣٤	٧,٦١	٠,٠٠٤
	الخصائص الشخصية			
١	العمر	٠,١٥	٩,٦٦	٠,٠١
٢	الخبرة الوظيفية	٠,٢٠	٧,٦٧	٠,٠١

ويبين الجدول أن متغير التغذية الراجعة كان أفضل مؤشر على مستوى الانغماس الوظيفي من بين متغيرات خصائص العمل، إذ يعزى إليه حوالي (٢٢٪) من التباين في مستوى الانغماس الوظيفي ($F = 13.94, p < 0.002$). لذا فإن هذا المتغير كان من أولى المتغيرات التي دخلت معادلة الانحدار، حيث أبدى متغير الانغماس الوظيفي لهذا المتغير حساسية أكثر من أي متغير آخر.

التفاعل بين فئتي المتغيرات للتأثير عل مستوى الانغماس الوظيفي

كما سبق وأسلفنا أنه قد لا يكفي إظهار الارتباط بين الانغماس الوظيفي وبين فئتي المتغيرات الشخصية وخصائص العمل كل على حدة لإظهار أهمية تأثير هاتين الفئتين من المتغيرات في تحديد مستوى الانغماس الوظيفي. ومن هذا المنطق، حاولت الدراسة معرفة التأثير المشترك للخصائص الظرفية والشخصية معا على الانغماس الوظيفي. إذ أن الإنسان قد لا ينغمس ذاتيا في عمله إلا إذا كانت ظروف العمل تتصف خصائص معينة، مثل التنوع في مهام الوظيفة، إلى جانب توافر خصائص شخصية معينة في الفرد كأن يكون على سبيل المثال متزوجا.

وللتحقق من ذلك الافتراض تم تحليل التباين، وذلك بتحديد الانغماس الوظيفي كمقياس تابع، أما المتغير المستقل فقد تم تحديده عن طريق جمع نقاط المتغيرات الظرفية للعمل لتكون معا متغير خصائص العمل، ومن ثم دمج كل عامل شخصي مع متغير خصائص العمل لمعرفة تأثيرهما المشترك. ويلخص الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين. وبالنظر إلى الجدول يتضح انه لا يوجد أي تأثير تفاعلي ذو دلالة إحصائية. وهذا قد يكون مؤشرا على أن تأثير كل فئة من هذه المتغيرات على مستوى الانغماس الوظيفي ما هو إلا تأثير مستقل.

جدول رقم (٤)

التفاعل بين العوامل الشخصية وخصائص العمل

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة (significance)
خصائص العمل والعمر	٠,٣٣	٠,٥٣٩
خصائص العمل والخبرة الوظيفية	٠,٥٩	٠,٤٦٠
خصائص العمل والحالة الاجتماعية	٠,١٩	٠,٥٦٤
خصائص العمل وعدد أفراد الأسرة	٠,١٤	٠,٥٨١
خصائص العمل والمرتبة الوظيفية	٤,٧٧	٠,٠٨٣

المناقشة والخاتمة

بدأت هذه الدراسة بالتحقق من الأهمية النسبية للعوامل الشخصية والظرفية التي أظهرت بعض الدراسات السابقة أنها مرتبطة بالانغماس الوظيفي. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحليل معاملات الارتباط الثنائية (Zero-order correlations)، كانت نتيجة التحليل لهذه الدراسة شبيهة إلى حد ما لعدد من الدراسات السابقة. إن معظم الارتباطات،كما تظهر في الجدول رقم (٢)، تتفق إلى حد كبير مع النتائج التي لخصها رابينويتز وهول (Rabinowitz and Hall) لأدبيات الانغماس الوظيفي، وإن كان الارتباط بين الانغماس الوظيفي ومتغيرات التعليم، والمرتبة الوظيفية، والحالة الاجتماعية مع ما قدمه الكاتبان.

و لم يساعد استخدام تحليل معاملات الارتباط بحد ذاته في تعزيز فهم الانغماس الوظيفي. لذلك، فإن هذه الدراسة لم تكتف ببحث العلاقة المستقلة بين المتغيرات الشخصية والظرفية ومتغير الانغماس الوظيفي. ومن هنا كانت الخطوة التالية وهي القيام باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الخطوات، وذلك لمحاولة تحديد ما إذا كان يمكن تفسير التباين في مستوى الانغماس الوظيفي بطريقة أفضل من خلال مجموعة من الخصائص الشخصية، أو من خلال مجموعة من المتغيرات الظرفية المتعلقة بالعمل.

ولقد أظهرت الدراسة أن للخلفية الشخصية وخصائص العمل نوع من التأثير على الانغماس الوظيفي. غير أن نتائج الانحدار المتعدد كشفت عن أن هذه المتغيرات الشخصية والظرفية للعمل لا تتساوى في أهميتها في شرح مقدار التباين في مستوى الانغماس الوظيفي، أي أن الفروق الفردية وخصائص العمل لا تتساوى في تحديد مستوى الانغماس الوظيفي للفرد. فقد أوضحت النتائج أن نسبة أكبر من التباين في الانغماس تعزى إلى الخصائص الظرفية أكثر منها إلى الخصائص الشخصية. فيبدو أن العوامل الشخصية ليست مسؤولة إلا عن مقدار ضئيل للتباين في مستوى الانغماس الوظيفي، حيث أظهرت الدراسة أن العوامل الشخصية كانت مسؤولة عن تفسير (٢٠٪) من التباين في المستوى الكلي للانغماس الوظيفي، بينما كانت العوامل الظرفية للعمل مسؤولة عن (٣٤٪) من ذلك التباين.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها ما سبقها من دراسات نجد أنها تتفق مع بعض الدراسات وتختلف مع البعض الآخر. فهي لا تتفق مع ما توصل إليه رابينويتز وهول

(Rabinowitz and Hall) من أن الفئتين كانتا متساويتين في تأثيرهما على الانغماس الوظيفي، كما تخالف ما توصل إليه هوليبيك وزملاؤه (Hollenbeck, Connolly and Rabinowitz) الذين خلصوا إلى أن العوامل الشخصية كانت أهم في تأثيرها في الانغماس الوظيفي من العوامل الظرفية، إلا أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصل إليه سال (Sall) كما تتفق مع ما توصل إليه ميكلفي وسيكاران (Mckelvey and Sekaran). وبذلك فإن نتائج هذه الدراسة تتفق إلى حد كبير مع نظرة علماء النفس لمفهوم الانغماس الوظيفي. حيث إن علماء النفس.كما سلفت الإشارة، عند بحثهم لهذا المفهوم فإنهم يركزون على العوامل والظروف التنظيمية التي يمكن أن تسهم في خلق حالة الانغماس الوظيفي، مثل تلك التي تم بحثها في هذه الدراسة كتوافر نوع من الاستقلالية في أداء العمل، ووجود قدر من التغذية الراجعة للموظف.

فمن عينة الدراسة يظهر أن الموظف المنغمس ذاتيا هو شخص: (١) يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله، (٢) يتمتع بنوع من الاستقلالية في أدائه لعمله بما يتيح له قدرا من الحرية لوضع جدول عمله وتحديد الإجراءات المتبعة للقيام بعمله، (٣) يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع الآخرين، (٤) يتطلب عمله احتكاكا بالآخرين سواء من الجماهير أو زملاء العمل. يضاف إلى هذا أن الموظف المنغمس ذاتيا عادة ما يكون (٥) كبير السن نسبيا، (٦) لديه قدر كبير من الخبرة الوظيفية.

وتؤكد نتيجة الدراسة أن الانغماس الوظيفي ليس بالضرورة عاملاً مستقرا وجامدا، بل إنه يمكن أن يتأثر إلى حد ما بالوظائف والظروف المحيطة بها. وهذا يعني أنه ينبغي توجيه الاهتمام إلى عدد من الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل باعتبارها محددات أساسية للانغماس الوظيفي. فنتائج الدراسة تعني أنه يتعين تصميم الوظائف بشكل يوفر للموظف قدرا من التغذية الراجعة للموظف عن أدائه، ويسمح له بقدر من التأثير على مجريات الأمور في عمله، وأن تتاح له الفرصة لاستخدام مهاراته وقدراته، وأن يظهر قدرا من الإبداع في عمله، كما ينبغي أن تتاح له الفرصة للتفاعل مع الآخرين في جو غير رسمي. وكلما توافرت الفرصة للفرد للعمل في بيئة عمل مثل هذه كان ذلك الإنسان أكثر انغماسا في عمله.

كذلك فقد حاولت هذه الدراسة أن تستطلع طبيعة التفاعل بين خصائص العمل والخصائص الفردية. ومن نتيجة الدراسة يبدو أن تأثير الفروق الفردية وخصائص العمل على

الانغماس الوظيفي هو تأثير مستقل أي أنه لم يكن هناك تفاعل بين متغيرات الفروق الفردية وخصائص العمل في تأثيرها على مستوى الانغماس الوظيفي فالنتيجة الحالية مؤشر على أن هاتين الفئتين من المتغيرات تختلفان من نواح عدة في تأثيرهما على الانغماس الوظيفي. كما يدعونا ذلك إلى القول بضرورة القيام بالمزيد من الدراسات في هذا المجال لوضع نوع من المبادئ التي يمكن الاهتداء بها لبحث هذا الجانب من موضوع الانغماس الوظيفي.

ومن النقاط التي يتعين لفت النظر إليها نتيجة لهذه الدراسة أن جزءا كبيرا من التباين في مستوى الانغماس الوظيفي ما يزال بدون تفسير. ومن ثم فالحاجة ماسة لبحث متغيرات أخرى قد تسهم في إلقاء مزيد من الضوء على مبعث التباين في مستوى الانغماس الوظيفي. إذ ينبغي للدراسات المستقبلية في هذا الصدد أن تقيس متغيرات إضافية قد يكون لها ارتباط بالانغماس الوظيفي من أجل الحصول على صورة أوضح لهذا المفهوم.

ويتعين ملاحظة أن هذه الدراسة كانت محدودة النطاق، إذ أنها تمت في الدوائر الحكومية في إحدى مدن المملكة العربية السعودية، حيث إن دراسة شاملة للقطاع العام في المملكة بشكل عام تتطلب الكثير من الوقت والمال والجهد، بيد أن القيام بدراسة شاملة مثل هذه سوف تعطي صور أوضح عن الانغماس الوظيفي في القطاع العام في المملكة العربية السعودية بشكل عام.

وينبغي للدراسات المستقبلية بحث المفهوم المناقض للانغماس الوظيفي وهو مفهوم الاغتراب الوظيفي. إن دراسة مفهوم الاغتراب الوظيفي لا يساعد فقط على فهم هذا المفهوم، ولكن أيضا على فهم الانغماس للوظيفي باعتباره يشكل حالة تمثل النقيض له. كما يتعين أن تركز الدراسات المستقبلية على عملية تكوين الظاهرتين –الانغماس والاغتراب الوظيفي– وهذا ما يستدعي قيام دراسات زمنية (longitudinal studies) وذلك لإلقاء بعض الضوء عن كيف ولماذا يتغير الانغماس (أو الاغتراب).

وفي الختام يمكن تلخيص النقاط الرئيسة التي توصلت إليها هذه الدراسة بالقول إنه يبدو أن الانغماس الوظيفي ليس عاملا مستقرا كما افترض بعض الكتاب (على سبيل المثال (Hall and Mansfield (1972) بل عاملاً قابلا للتغير بالزيادة والنقصان وفقا لمتغيرات العمل. إذ يبدو أن الانغماس الوظيفي هو خاصية ظرفية أكثر منه خاصية شخصية. كما أن المتغيرات الشخصية والظرفية لها تأثير مستقل على الانغماس الوظيفي. وأخيرا، فإن الكثير من التباين في الانغماس الوظيفي ما يزال يحتاج إلى تفسير آخر، إضافة إلى المتغيرات التي استخدمت في الدراسة.

References

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

Bass, B. M., *Organizational Psychology*, Boston: Allyn and Bacon. 1965.

Dailey, Robert, C. and **Morgan, Cyril P**., "Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behavior: A Path Analysis". *Journal of Management Studies*. **15,** No. **3**(October 1978): 330-339.

Dubin, Robert, "Industrial Workers' Worlds: A Study of Central Life Interests' of Industrial Workers". *Social Problem*, **3**(1956): 131-142.

_____, *Human Relations in Administration*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. I 968.

_____, and **Galin, Amira**, "Attachment to Work". *Work and Occupations*. **18**, No. **2** (May 1991): 172-193.

French, J. R. Jr. and **Kahn, R. A.,** "A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health", *Journal of Social Issues*, **18**(1962): 1- 47.

Gannon, M. J. and **Henderickson, D. K.,** "Career Orientation and Job Satisfaction Among Working Wives". *Journal of Applied Psychology*, **57**(1973): 339-340.

Gorn, Gerald J. and **Kanungo, Rabindra N.** "Job Involvement and Motivation: Are Intrinsically Motivated Managers More Job Involved?" *Organizational Behavior and Human Performance*, **26**(1980): 265-277.

Guion, R., "Industrial Morale-The Problem of Terminology". *Personnel Psychology*, **11**(1958): 59-61.

Gurin, G., Veroff, J. and Fled, S., Americans View Their Mental Health. New York: Basic Books. 1960.

HackMan, J. Richard and **lawler, Fdward E. III,** "Employee Reactions to Job Characteristics". *Journal of Applied Psychology*. **55**, No. **3**(June 1971): 259-286. (Monograph)

Hall, Douglas T. and **Lawler, Fdward E. III,** "Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals". *Administrative Science Quarterly*, **17**(1972): 471-486.

Hall, Douglas T. and **Mansfield, Roger,** "Organizational and Individual Response to External Stress". *Administrative Science Quarterly*, **16**(1972): 533-547.

Hear, R. E., Job characteristics and worker motivational make-up", Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1962, in: **Lodahl, Thomas M.** and **Keiner, Mathilde**, "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, **49**, No. **1**(1965):

Jones, Allan P., James, Lawrence R. and **Bruni, John R.,** "Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, **60**, No.**1**(1975): 146-149.

Kanungo, Rabindra N., "The Concepts of Alienation and involvement revisited". *Psychological Bulletin*, **86**, (1979): 119-137.

_____, "Measurement of Job and Work Involvement". *Journal of Applied Psychology*, **67**, No.**3** (1982): 341-349.

Katz, D. and **Khan, Robert,** *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley, 1966.

Lawier, Edward E. III and **Hall, Douglas T.,** "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation". *Journal of Applied Psychology*, **54**(1970): 305-312.

Lawler, Edward E. III, Hackman, J. R. and **Kaufman, S.,** "Effect of Job Redesign: A Field Experiment". *Journal of Applied Social Psychology*, **3**(1973): 49-62.

Lewis, H. B., "An Experimental study of role of the ego in work. I. The role of the ego in cooperative work". *Journal of Experimental Psychology*, **34**(1944): 113-126.

Lawis, H. B. and **Franklin, M.,** An Experimental study of the role of the ego in work. II, The significance of task-orientation in work". *Journal of Experimental Psychology*, **34**(1944): 195-215.

Lodahl, Thomas, M., "Patterns of Job Attitudes in Two Assembly Technologies". *Administrative Science Quarterly*, **8**(1964): 482-519.

_____, and kejner, Mathilde, "The Definition and Measurement of Job Involvement". *Journal of Applied Psychology*, **49**, No. **1**(1965): 24-33.

March, James and **Simon, Herbert**, *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

Maurer, J. G., *Work role involvement of industrial supervisors*. East Lansing: MSU Business Studies, 1969.

Mckelvey, Bill and **Sekaran, Uma,** "Toward A Career-Based Theory of Job Involvement: A study of Scientists and Engineers". *Administrative Science Quarterly*, **22**, No. **2**(1977): 281-305.

Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment". *Academy of Management Review*, **8**(1983): 486-500.

Newman, J., "Understanding the Organizational Structure-Job Attitude Relationship Through Perception of the Work Environment". *Organizational Behavior and Human Performance*, **14**(1975): 371-397.

Patchen, Martin, *Participation, Achievement and involvement on the Job*. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice-Hall, 1970.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and **Boulian, P. V.,** "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, **59**(1974): 603-609.

Rabinowitz, Samuel and **Hall, Douglas T.,** "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, **84**, No. **2** (1977): 265-288.

_____, and **Goodale, James G.,** "Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive?" *Academy of Management Journal*, **20**, No. **2** (1977): 273-281.

Ruh Robert A., White, J. Kenneth and **Wood, Robert R.,** "Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making and Job Attitudes". *Academy of Management Journal*, **18**, No. **2**(June 1975): 300-312.

Saleh, S. D. and **Hosek, James,** "Job Involvement: Concepts and Measurements". *Academy of Management Journal*, **19**, No. **2**(June 1976): 213-281.

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

Schuler, R. S., "Determinants of Job Involvement: Individual vs Organization: An Extension of the Literature. Paper presented at the Academy of Management meeting. (1978), in **Saal, F. E.** "Job Involvement: A Multivariate Approach", *Journal of Applied Psychology*, **63**(1978): 53-61.

Schwyhart, Winston R. and **Smith, Patricia Cain,** "Factors in the Job Involvement of Middle Managers". *Journal of Applied Psychology*. **56**, No. **3**(1972): 227-233.

Siegel, Alan L., *Industrial Psychology*, Homewood: Irwin. 1969.

_____, and **Ruh, Robert A.,** Job Involvement, Participation, Decision Making, Personal Background and Job Behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*, **9**(1973): 318-327.

Vroom, Victor H., "Ego-involvement. Job Satisfaction, and Job Performance". *Personnel Psychology*, **15**(1962): 159-177.

Wagner, John. A. III, Ferris, Gerald R., Fandt, Patricia M. and **Wayne, Sandy J.,** "The Organizational Tenure-Job Involvement Relationship: A Job-Career Experience Explanation". *Journal of Occupational Behavior*, **8**(1987): 63-70.

Wagner, John A. III, Ferris, Gerald R., Fandt, Patricia M., Wayne, sandy J., Hollenbeck, J. R., Connolly, T. F. and **Rabinowitz, S.,** "Job Involvement 1977-1982: Beyond the Exploratory Stage". *Working Paper*". Michigan State University, 1982, in: **Wagner, John. A. III, Gerald R. Ferris, Patricia M. Fandt and Sandy J. Wayne,** 63-70.

Weissenberg, Peter and **Gruenfeld, Leopold W**., "Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*. **52**, No. **6**(1968): 469-473.

Wickert, F. R., "Turnover, and Employees' Feelings of Ego-involvement in the Day-to-Day Operations of a Company". *Personnel Psychology*, **4**(1951): 185-197.

الملاحق

استبيان الانغماس الوظيفي

تعليمات

ترمي هذه الاستبانة إلى قياس انغماسك الوظيفي. الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذي يبين مدى موافقتك أو عدم موافقتك على الجمل التالي:

"موافق جدا (٥)"، "موافق (٤)"، "محايد (٣)"، "لا أوافق (٢)"، "لا أوافق أبدا (١)".

مقياس مستوى الانغماس الوظيفي

	لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق جدا
١- سأبقى في العمل وقتا إضافيا لإنهاء عملي، حتى وإن لم يتم تعويضي ماديا عن ذلك.	١	٢	٣	٤	٥
٢- يمكن قياس أداء الموظف بصورة جيدة، وذلك من خلال الحكم على مدى جودة العمل الذي يؤديه.	١	٢	٣	٤	٥
٣- إن المصدر الرئيسي للرضا في حياتي ينبع من عملي.	١	٢	٣	٤	٥
٤- أشعر بمرور الوقت بسرعة أثناء العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٥- عادة ما أصل إلى العمل مبكرًا قليلا، وذلك للاستعداد لأداء العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٦- إن معظم الأشياء المهمة التي تحدث لي تتعلق بالعمل.	١	٢	٣	٤	٥
٧- في بعض الأحيان أبقى متمددا في الفراش ليلا أفكر في عمل الغد.	١	٢	٣	٤	٥
٨- إني بالفعل أتصف بالكمال بالنسبة لعملي.	١	٢	٣	٤	٥
٩- أشعر بالكآبة عندما لا أنجح في تحقيق أن شيء متصل بعملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٠- لدي أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١١- عملي هو كل شيء في حياتي.	١	٢	٣	٤	٥

	لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق جدا
١٢- من الممكن أن أستمر في عملي حتى ولو لم أكن محتاجا للعائد المادي الذي يوفره لي.	١	٢	٣	٤	٥
١٣- كثيرا ما أشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلا من الذهاب للعمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٤- العمل بالنسبة لي ما هو إلا مجرد جزء بسيط من كياني.	١	٢	٣	٤	٥
١٥- أنا شخصيا منغمس في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٦- أتجنب القيام بواجبات ومسؤوليات إضافية في عملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٧- كان طموحي أكبر في الماضي عنه في الوقت الحاضر.	١	٢	٣	٤	٥
١٨- معظم الأشياء في الحياة هي أكثر أهمية من العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٩- كنت أهتم أكثر بعملي، أما الآن فهناك حاجات أكثر أهمية بالنسبة لي.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠- أحيانا أود معاقبة نفسي على أخطاء ارتكبتها في عملي.	١	٢	٣	٤	٥

استبيان الخصائص الظرفية للعمل:

	قليل جدا	قليل	إلى حد ما	كثير	كثير جدا
١- ما مدى التنوع الموجود في عملك؟ (أي درجة قيامك بأداء نطاق متسع من الأنشطة في عملك).	١	٢	٣	٤	٥
٢- ما مقدار الاستقلال الذي تتمتع به في أدائك لعملك؟	١	٢	٣	٤	٥
٣- إلى أي درجة تقوم بعملك ككل؟ (أي درجة قيامك بجزء متكامل من العمل بحيث يمكنك التعرف على النتائج النهائية لمجهوداتك).	١	٢	٣	٤	٥

	قليل جدا	قليل	إلى حد ما	كثير	كثير جدا
٤- ما درجة المعلومات التي تتلقاها عن أدائك لتعرف مدى جودة ذلك الأداء؟	١	٢	٣	٤	٥
٥- ما مدى الفرص المتاحة لك في العمل للتحدث بصورة غير رسمية مع الموظفين الآخرين في العمل؟	١	٢	٣	٤	٥
٦- إلى أي حد يشكل التعامل مع الآخرين جزءا من عملك؟	١	٢	٣	٤	٥

Job Involvement: A study of Personal and Situational Factors

MAZEN FARIS RASHEED
Assistant Professor
Public Administration Department
College of Administrative Sciences
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT**.** The concept of job involvement plays a significant role in enhancing productivity, employee needs, and quality of working life, there fore; improving job involvement could be a main job design objective for manager attempting to improve organizational function. However, little attention has been given to the issue known about this class of job attitudes in the public administration literature written in Arabic.

The purpose of this study to examine the nature of job involvement through investigating the relationships between job involvement and three categories of variables:

(a) individual characteristics,
(b) situational characteristics, and
(c) the interaction between the personal and situational characteristics.

A survey was administered to a sample of 300 were randomly selected civil service employees occupying a variety of jobs in Jeddah, Saudi Arabia. Of these, 248 responded to the questionnaire, a response rate of 83%. Eleven subjects were dropped from the sample due to missing data.

The study utilized a three part questionnaire. The first part was designed to provide individual data regarding age, tenure, job rank, level of education, marital status, and number of independents. The second part of the questionnaire consisted of a job-involvement measure developed by Lodahl and Kejner. The third part of the questionnaire consisted of Hackman and Lawler's conceptual model examining four core job dimensions: (a) skill variety, (b) task identity, (c) task significance, (d) autonomy, and (e) feedback.

It was found that personal background and job characteristics affect job involvement for some extent. However, the stepwise multiple regression analysis reveled that personal factors and situational factors were not equal in explaining the level of job involvement. The results indicated that the two categories do not have an equal importance in explaining the variance in the level of job involvement. It seems that situational variables have stronger impact on the level of job involvement than personal factors. Particularly the results indicated that personal factors were accounted for only a little amount of variance in job involvement level (20%), while situational factors accounted for (34%) of the variance.

Finally, conclusions are drawn regarding the nature of job involvement, and new directions for future research are suggested**.**