

تأثير نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق الوظيفي:

دراسة تطبيقية على العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية

**The impact of High-Performance Work Systems on Work  
Engagement: An applied study on Workers in Local  
Administration Units in Dakahlia Governorate**

عبد الوهاب راغب الراعي

أستاذ الإدارة المساعد - كلية الإدارة - جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا

ووكيل معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية

**ملخص**

يهدف البحث الي التعرف علي أثر نظم العمل عالية الأداء على الاستغراق الوظيفي وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على (374) مفردة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وبلغت القوائم الصحيحة منها (307) مفردة بنسبة ردود بلغت (82%) وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج Amos لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تمايز باتجاهات العاملين نحو نظم العمل عالية الأداء و تعزيز الاستغراق الوظيفي بوحدة الإدارة المحلية، فضلا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الالتزام المهني لدى لعاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية بتحديد الموظف المنفتح على أنشطة التدريب والتطوير واكتساب المهارات أثناء عملية اختيار القيادات المحلية، ضرورة التحسّن المستمر لممارسات نظم العمل عالية الأداء والتي تتضمن بشكلٍ أساسي ممارسات تعزّز المهارات والدوافع والمشاركة بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**مصطلحات البحث:** نظم العمل عالية الأداء – الاستغراق الوظيفي – وحدات الإدارة المحلية.

## Abstract

The research aims to identify the impact of high-performance work systems on work engagement and using the descriptive analytical approach, and the collection of theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to (374) individual workers in local administration units in Dakahlia Governorate, and the correct lists of them (307) single with a response rate of (82%) has been using the statistical package for social sciences (SPSS) The study reached several results, the most important of which is the existence of a differentiation of workers' attitudes towards high-performance work systems and enhancing work engagement in local administration units, as well as a statistically significant relationship between the dimensions of high-performance work systems and the dimensions of work engagement The study recommended the need to pay attention Developing the professional commitment of employees in local administration units in Dakahlia Governorate by identifying the employee who is open to training, development and skills acquisition activities during the local leadership selection process, the need for continuous improvement of high-performance work systems practices, which mainly include practices that enhance skills, motivation and participation in local administration units in Dakahlia Governorate.

**Keywords:** high-performance work systems - work engagement – Local Administration Units.

## مقدمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دومًا لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المخططة وتولي المنظمات العصرية اهتمامًا بالغًا في ذلك لتنمية وتطوير الأداء البشري من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة التي أهم اتجاهاتها وضع نظم للعمل حديثة تستجيب للتغيرات المتسارعة التي تؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة، وتطلعاتها، لما لتلك النظم من أثر فعال في تنظيم العمل وتحديد الأطر التي يستطيع العاملون بالمنظمات من خلالها أداء أعمالهم بكفاءة وتميز مما ينعكس على مستويات ومعدلات أدائهم، ويدعم استغراقهم الوظيفي، فكلما ازداد الاستغراق الوظيفي ازدادت احتمالية نقل صورة إيجابية عن المنظمة التي يعمل الموظف بها، وبذلك تزداد مساهمته في تطوير صورتها الذهنية لدى جمهور المتعاملين مع المنظمة

الامر الذي معه تزداد رغبة المورد البشري في البقاء ضمنها فضلاً عن تحقيقه السعادة الوظيفية والرضا لوظيفي للعاملين.

وتلعب أنظمة العمل عالية الأداء دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري لبناء وتعزيز وتمكين العاملين وتطوير المراقبة الذاتية لديهم، ويعمل تطبيق نظم الأداء العالي من خلال ممارسات إدارية تتضمن أنظمة متماسكة على تطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة، كما يجلب التنفيذ الناجح لأنظمة الأداء العالي العديد من المنافع للمنظمات من أهمها زيادة وتحسين مستوى أداء المنظمة، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة (العنزي، وآخرون، 2011).

ومن ناحية أخرى يعد الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، فقد تم تعريف الاستغراق الوظيفي علي انه " مدي أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدي استعداد الفرد للحفاظ علي تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، فالاستغراق أن يحب الفرد عمله وان يكون مهتما به (محمود، ٢٠١٣)، بناءً على الاهتمام الذي يحظى به موضوع أنظمة العمل عالي الأداء، والدور الذي يمكن أن يحققه في تعزيز الاستغراق الوظيفي، فإن البحث الحالي يسعى إلي بيان تأثير أنظمة العمل عالي الأداء على تعزيز الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الدقهلية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة: -

1/1 – الإطار النظري:

1/1/1 - مفهوم أنظمة العمل عالية الأداء. High-Performance Work Systems

عرفت نظم العمل عالية الاداء أنها مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية استقطاب العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز التزامهم وإنتاجيتهم بشكل يجعلهم مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات (Ozcelik, et al. 2016)، فهي عبارة عن مجموعة ممارسات تؤدي إلى تحفيز العاملين وإشراكهم في صنع القرار، وكذلك تحسين مستوى المعرفة والمهارات لديهم لتحسين الأداء (Ananthram et al., 2018)، كما انها عبارة عن مجموعة من الممارسات الادارية التي تعمل على توفير مزيد من المشاركة للعاملين وتحفيزهم من أجل زيادة إنتاجيتهم (Salehipour, 2018)، فهي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي قد تحفز العاملين على ممارسة السلوك المرغوب الذي يتناسب مع الاستراتيجية التنظيمية (Arefin, 2015)، فهي مجموعة متعددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل معاً كنظام يؤدي دورًا حاسمًا في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها، لتكون أكثر تنافسية (White &

(Bryson, 2018)، فهي عدد من الممارسات المتماسكة لدعم مهارات وقدرات العاملين والتزامهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Obeida, 2017).

إن نظم العمل عالية الأداء (HPWS) تُمثل نظاماً متكاملًا Integrated System من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخلياً Internally Consistent وهذه الحزمة من الممارسات تمكن من تطوير وتحفيز والمحافظة على المورد البشري بشكل يضمن الوصول لغايات وأهداف المنظمة، وأيضاً ضمان بقاء المنظمة، وبما يُمكن من تحقيق الأداء العالي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Leffakis, 2009) هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة وهياكل العمل والعمليات، والتي عند استخدامها في بعض المجموعات أو الحزم التي تكمل بعضها البعض تنتج عنها فوائد عديدة، هذه الأنظمة مبنية حول مجالات سياسة الموارد البشرية الأساسية التالية: الاختيار والتدريب، معايير التقييم والتقدم القائم على السلوك، والحوافز الأمن الوظيفي ومبادرات مشاركة الموظفين (Hefferman, 2012)، فالأداء العالي هو الأداء الذي يعزز من أداء الأعمال من خلال اعتماد أو توظيف نظم عمل الأداء العالي لتحسين توجهات الأفراد في العمل وعلى النحو المؤدي إلى تخفيض معدلات الدوران وزيادة المرونة في ممارسة العمل، وتحسين الإنتاجية (عبودي، ٢٠١٣)، فهي نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تنمية مهارات وقدرات والتزام وإنتاجية العاملين، وتتضمن هذه البرامج الاختيار الانتقائي للعاملين، والتدريب الشامل والتطوير والتوجيه، وإدارة الأداء والحوافز (Fu, et al. 2015)، كما يرى (Brown, 2006) أن ممارسات نظم عمل الأداء العالي عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحاول خلق أو ابتكار بيئة عمل جديدة داخل المنظمة يكون للموظف فيها مشاركة أكبر في القرارات المهمة وتحمل المسؤولية، كما أن ممارسات نظم عمل الأداء العالي بنية تنظيمية تجمع بين العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحسن توافقها مع أداء عالي متطور من حيث الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء ومتطلبات الفرص البيئية الأخرى، كما تمثل HPWS ممارسات إدارية لتشجيع جهود العاملين نحو تحسين مستويات الأداء الرشاقة ونقل الطاقة (Tak, 2021)، وهي عبارة عن مزيج من ممارسات الموارد البشرية المبتكرة التي من خلال سيتم استخدامها بشكل صحيح لزيادة معرفة ومهارات وقدرات الموظف بهدف تحسين الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، ستؤثر HPWS على مشاركة الموظفين وشعورهم بالإنجاز ويمكن اعتبارها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية (et al., 2015). (Albrecht S. L.

## 2/1/1 - أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء.

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد نظم العمل عالية الاداء ومنها على سبيل المثال:

Tawk,2021;Marin\_Garcia& Mihail,2016; Pablo et al., 2021;; Tandon et )  
(al.2016)، (شحاته، ٢٠١٩) - (مرزوق و البردان، ٢٠١٨) - (منطاش ومناع، ٢٠١٧) - (المنسي،

(٢٠١٨) – (حامد وآخرون، ٢٠٢١)، توصل الباحث إلى أن أكثر الأبعاد تكرارا هي الممارسات المعززة للمهارات الممارسات المعززة للدوافع، الممارسات المعززة للمشاركة). وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد:

### 1/2/1/1 - الممارسات المعززة للمهارات Skills-Enhancing Practices.

هي مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين من خلال حُسن عمليات الاستقطاب، والاختيار والتدريب والتطوير (المنسي، ٢٠١٨)، إن الاستقطاب والاختيار أسلوباً لتحسين أداء الموظف من خلال تحديد الأفراد الموهوبين بالإضافة الى توفير فرصة أداء أفضل للمنظمة فإن التوظيف والاختيار لهما اهمية كبيرة لاستقطاب الموظفين الكفاء الذين يمكنهم الأداء بشكل افضل في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة حيث يُعد استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجيات المنظمة ويملكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة بحيث يكونوا أكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف في الوقت الحالي والمستقبل والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة (Piao, M et al., 2018)، أما أنشطة التدريب والتنمية فهي عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية اعمالهم على وفق الاهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الافضل لهم، كما انها العملية التي تعمل على زيادة المعرفة والمهارات لدى الافراد للقيام بعمل معين، اما التنمية فهي عملية ممنهجة للعلم والنمو يتم من خلالها اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف لإدارة العمل في المنظمة بكفاءة وفعالية (Lamba & Choudhary, 2013)، وأضاف (Bibi, 2019) إن توقف التنمية والتطوير يؤدي الى صعوبة حفاظ العاملين على أدائهم في عصر المنافسة اليوم، لذلك يُعد التنمية والتطوير أمرًا مهما للعاملين من أجل رفع مستوى مواهبهم لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة باستمرار، من ناحية أخرى أكد (Mangusho et al., 2015) على جانبين لتنمية المواهب هما التدريب والتوجيه، يعد التدريب والتوجيه أدوات حيوية مستخدمة في العديد من الشركات لتحسين أداء الموظفين، لذلك، فإن تنفيذ ممارسات التوجيه والتدريب من قبل المنظمات يساعد العاملين على تطوير المهارات لتلبية متطلبات الأداء الحالية والمتوقعة في العمل.

### 2/2/1/1 - الممارسات المعززة للدوافع Motivation-Enhancing Practices.

هي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقديم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير أساليب التحفيز والتعويض وتقييم الأداء ويعرف تحفيز العاملين بأنه قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات أو رغبات معينة والذي يقود بدوره إلى بذل جهود إضافية من قبل العاملين وهذه الجهود بدورها تقود إلى إشباع ومن ثم تحقيق الرضا للعاملين (مرزوق ويدران، ٢٠٢١)، كما انها تشير إلى الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية فتهدف تلك الممارسات إلى تحفيز السلوك والإبداع والجهد لأداء أفضل أثناء القيام بالعمل، تشير

الرواتب والامتيازات إلى المنافع المادية وغير المادية التي تقدمها المنظمة إلى العاملين؛ وتعتبر العامل الحاسم في جذب والاحتفاظ بالعاملين ولها دور فعال في جودة العمل، أما تقييم الأداء هو النظام الذي يُقيم المساهمة والسلوك المتصل بالعمل في المنظمة، حيث يمكن المنظمات من إظهار الرعاية والدعم للعاملين، من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة ودعم نقاط الضعف لديهم (حامد وآخرون، ٢٠٢١)، هي مجموعة الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية الأداء من خلال توفير أساليب التعويضات، وتقييم الأداء، فتشير التعويضات إلى المنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر لديها، وبالتالي فهي من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على دافعية العاملين للعمل، والاستمرار في عملية التعلم، وحافزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين العمل بالمنظمة، وتعتبر أيضاً حافزاً لمزيد من الأداء الأفضل من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، والسماح للعاملين بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم كذلك الاعتماد على هذه النتائج في تحديد الحوافز والمكافآت (المنسي، ٢٠١٨)، إن تقييم الأداء عملية اجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الانجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعة (Shields, et.al., 2015).

### 3/2/1/1 - الممارسات المعززة للمشاركة Participation-Enhancing Practices

تشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بمهاراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق وإنجاز المهام، والسماح لهم في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وإشراكهم في المجموعات واللجان التنظيمية المشتركة (منطاش و مناع ، ٢٠١٧)، تشير إلى الممارسات التي تزود العاملين بالسلطات والمهام التي تسمح لهم بتطبيق المهارات التي تم تطويرها، مثل تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار والذي ينتج عنه توليد الدافع للبحث عن التحديات داخل العمل وتعلم مهارات جديدة؛ مما يزيد من إحساس العاملين بالارتباط والمسؤولية تجاه المنظمة وكذلك إجراءات الترقى التي توفر فرصاً للموظفين للمساهمة في الأهداف التنظيمية (حامد وآخرون، ٢٠٢١)، كما أنها تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بما يمتلكونه من قدرات ومعارف ومهارات من أجل زيادة الإنتاجية والفعالية للمنظمة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق إنجاز وتنفيذ المهام ، والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بتكوين جماعات عمل ذاتية وإشراكهم في المجموعات واللجان التنظيمية المختلفة (Tawk, 2021).

### 3/1/1 – مفهوم الاستغراق الوظيفي

عرفه (علي، 2021) بأنه حب الفرد لعمله وأن يكون مهتماً بعمله بشكل صادق وحقيقي، وعرفه (الرميدي ومحمد، 2020) بأنه الارتباط والاندماج النفسي والذهني والوجداني للفرد مع وظيفته بشكل يجعله أكثر استمتاعاً أثناء أداء عمله. في حين عرفه (أبورية، 2020) بأنه شعور العمال أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك المهام الموكلة إليهم، ولذا فهو حالة من اندماج الموظف للعمل من خلال استخدام قدراته للوصول إلى أفضل، وعرفه (عبد الفتاح، 2018) بأنه الارتباط النفسي بالعمل، بحيث يكون منهمكاً فيه بجدية، حيث إن العامل الذي يكون منهمكاً واندماجه عالياً في عمله يؤدي مختلف الأنشطة التي يتضمنها عمله بجودة العمل والنشاط، وعرفه (الزبيدي، 2017) على أنه حالة يكون فيها الموظف مهتماً بمستقبل منظمته من خلال توجيه جهده بالكامل لصالح المنظمة، (Rizwan et al ., 2011) كما عرفه على أنه الارتباط الوجداني والتوافق النفسي مع العمل الذي يحقق له الشعور بالذات والثقة بالنفس، ويعد الاستغراق الوظيفي مرحلة متقدمة من الالتزام التنظيمي وهو التطابق الروحي والعقلي مع العمل والمنظمة وما ينتج عنه من شعور بالرضا والانتماء وتحقيق الذات.

ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد الموضوعات الهامة التي تقترن بالجانب المهني حيث يُعنى الاستغراق الوظيفي بالدرجة التي يشارك بها الموظف في وظيفته وتلبية احتياجاته مثل الهيبة والاستقلال الذاتي واحترام الذات، ويعتمد الاستغراق الوظيفي على المدى الذي يبحث فيه الفرد عن بعض التقدير للذات وتحقيقها في عمله (Allport, 1943). ويُعبر الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين عن درجة انهماكهم واندماجهم بكل حماس وتفان مع وظائفهم، وأدائهم لأدوارهم المناطة بهم وشعورهم بأهميتها وارتباطهم النفسي بها، لدرجة تصل إلى حد الانغماس، بما يتحقق من خلالها من تقدير لذواتهم (عطا المنان، 2018)، كما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي، بينما يؤدي انخفاض الاستغراق الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية (Azad & Nataraj, 2018) وفي هذا السياق يرى (Kanungo, 1979) أن محور الاهتمام بمصطلح الاستغراق الوظيفي هي النتائج النهائية لهذه الظاهرة التي يمكن تفسيرها أنه إذا بذل الأفراد جهوداً كبيرة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، فسيؤدي ذلك إلى مزيد من الإنتاجية والاحتفاظ بها في النهاية، أما على الجانب الآخر فمن الأرجح أن يكون الموظفون الذين لديهم درجة منخفضة من الاستغراق الوظيفي لديهم أيضاً رضا منخفض عن العمل ويميلون إلى مغادرة المنظمة، وإذا بقوا في المنظمة فإنهم سيبدلون جهودهم نحو العمل غير المنتج أو يهدرون طاقاتهم في مثل هذه الأنشطة التي لا تقيد المنظمة وتخفف من إنتاجيتها، فيما يرى كلاً من (Azad & Nataraj, 2018) أن الاستغراق الوظيفي عبارة عن حالة معرفية فردية مرتبطة ارتباطاً نفسياً مع الوظيفة وتختلف من شخص لآخر باختلاف الخبرات الوظيفية، فكلما ازداد الاستغراق الوظيفي ازدادت احتمالية نقل صورة إيجابية عن المنظمة التي يعمل الموظف بها، وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية للمنظمة ورغبته في البقاء ضمنها.

#### 4/1/1 – أبعاد الاستغراق الوظيفي

اتفق غالبية العلماء والمتخصصين الى ان ابعاد الاستغراق الوظيفي تنقسم الى ثلاثة وهم:

#### 1/4/1/1 – الاستغراق المعرفي:

عرفه (Rich et al., 2010) بأنها انغماس الافراد بشكل كامل في ممارسة عملهم والتركيز بشكل مكثف على المهمة التي اعطيت لهم، كما يشير إلي استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل خلال ممارسة عملهم والتركيز علي المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنفيذها بأفضل الطرق (موسي، ٢٠١٧)، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، ودرجة أهمية الوظيفة في حياته (خالد، 2017).

#### 2/4/1/1 – الاستغراق العاطفي:

عرفه (Rizwan et al., 2011) على أنها هو مدي قوة استمتاع الفرد وحبه لوظيفته كما تدل على وجود علاقة قوية بين عواطف ومشاعر الموظف بين موظفيه مما يعمل على إظهار مشاعر الحماس والفخر، ويشير الاستغراق الوظيفي العاطفي إلى الاتجاهات الإيجابية للعاملين وشعورهم تجاه المنظمة وقيمها (2012 Sakovska).

#### 3/4/1/1 – الاستغراق الجسدي:

عرفه (Rich et al., 2010) بأنها تعنى توجيه الطاقات الجسدية والمادية نحو إنجاز وتحقيق وظيفة معينة على أكمل وجه، كما يُعرف الاستغراق الجسدي بأنه توجيه الطاقات الجسدية للفرد نحو انجاز وتحقيق مهام وظيفته على أكمل وجه (الساعدي وعكار، ٢٠١٥)، وعرفه (Kular et al, 2008) بأنه الطاقة المبذولة من قبل الفرد في سبيل تنفيذ مهام عمله بكفاءة أعلى وتحقيق إنتاجية أكبر.

#### 2/1 - الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

#### 1/2/1- الدراسات التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء: -

سعت دراسة (العريفي، 2018) إلى الكشف عن أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات العاملة بقطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف بين أنظمة العمل عالية المشاركة والالتزام التنظيمي، وهناك تأثير ضعيف لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي.

وناقشت دراسة (المنسي، 2018) اختبار مدى الاختلاف في كل من نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدهلية، وأظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في المديريات موضع التطبيق نحو نظم العمل عالية الأداء، والتمكين النفسي وفقاً لطبيعة النشاط، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي، وكشفت نتائج البحث



أيضاً أن الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة لفرص المشاركة هما الأكثر قدرة على التنبؤ بجميع أبعاد التمكين النفسي، أما الممارسات المعززة للدوافع فاتضح قدرته على التنبؤ ببعدي الشعور بمعنى العمل، والشعور بالجدارة فقط.

وحاولت دراسة (البطران، 2020) إيضاح فاعلية دور إدارة الاحتواء العالي وأثرها على نظم العمل عالية الأداء، وهل لوجود الدعم التنظيمي المدرك بينهما (كمتغير وسيط) أثر على هذه الفاعلية، وذلك من خلال عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (منطقة تليفونات القاهرة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، كما أكدت النتائج على وجود علاقة تأثيرية وطردية وعالية المعنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وأنظمة العمل عالية الأداء، وإن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير توسط جزئي بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء.

ودرست دراسة (النجار وآخرون، 2021) تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براءة الموظف، وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة الدافعية، الفرص على براءة الموظف، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبراءة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة الدافعية الفرص على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براءة الموظف.

وهدف دراسة (مرزوق وبدران، 2021) إلى التحقق من أثر ممارسات نظم عمل الأداء العالي على التوازن بين العمل والحياة. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي والتوازن بين العمل والحياة مأخوذ بشكل إجمالي وأبعاده. بينما توجد علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين) والتوازن بين العمل والحياة.

## 2/2/1- الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي: -

أظهرت دراسة (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠١٧) أثر من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ النفسي له تأثير مباشر إيجابي على كل من رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي، وأن رأس المال النفسي له تأثير مباشر إيجابي على الاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة (Altunel et al., 2017) إلى تحديد العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمصادر الوظيفية وكذلك بحث العلاقة بين المصادر الوظيفية ومستوى الاستغراق الوظيفي، وكذلك كشفت العلاقة بين أبعاد المصادر الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج ومنها أن المصادر الوظيفية تعتبر بوصلة جيد للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي، كما أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والمصادر الوظيفية، وكذلك وجود علاقات بينية متبادلة بين الاستقلال وفرص التنمية الشخصية وأهمية المهمة والدعم مستوى معنوية 5% بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Altunel et al., 2017) إلى تحديد العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمصادر الوظيفية وكذلك بحث العلاقة بين المصادر الوظيفية ومستوى الاستغراق الوظيفي، وكذلك كشفت العلاقة بين أبعاد المصادر الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج ومنها أن المصادر الوظيفية تعتبر بوصلة جيد للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي، كما أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والمصادر الوظيفية، وكذلك وجود علاقات بينية متبادلة بين الاستقلال وفرص التنمية الشخصية وأهمية المهمة والدعم الاجتماعي والتدريب وبين الاستغراق الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج دراسة (غريب، 2018) وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

واهتمت دراسة (الغرابلي، 2020) بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي وبين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي، وبين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الكاريزمية، والاستغراق الوظيفي في المستشفيات التعليمية محل الدراسة، وأوضحت النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية، ودعم وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي من تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية كمتغيرات مستقلة على مستوى الاستغراق الوظيفي.

كما حاولت دراسة (Malik - Garg, 2020) تنظيم التعلم والاستغراق الوظيفي ودور الصمود النفسي في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية واهتمت بتقديم رؤى ملموسة لمديري الموارد البشرية لتعزيز صمود الموظفين والتي بدورها يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في بناء قوة عاملة عالية الاستغراق، وأهم ما كشفت عنه نتائج الدراسة أن تنظيم التعلم يؤثر بشكل إيجابي على صمود الموظف والاستغراق الوظيفي، وأن صمود الموظف تتوسط جزئياً في تأثير منظمة التعلم على الاستغراق الوظيفي.

كما اهتمت دراسة (Atteya, 2021) باختبار الآليات والظروف التي يمكن أن تؤثر فيها الصورة الخارجية المدركة للمنظمة على النواتج الإيجابية للعاملين. وقامت الدراسة الحالية باختبار أثر الصورة الخارجية المدركة للمنظمة على النواتج الإيجابية للعاملين والمتمثلة في الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة من خلال اختبار الدور الوسيط للتوحد التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار الدور الوسيط التفاعلي للتميز التنظيمي المدرك في العلاقة بين الصورة الخارجية المدركة للمنظمة وبين التوحد التنظيمي. وتوصلت النتائج إلى توافر الأثر الإجمالي الإيجابي للصورة الخارجية المدركة للمنظمة على كل من الرضا الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى توافر الدور الوسيط الجزئي للتوحد التنظيمي في العلاقة بينهم. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن التميز التنظيمي المدرك يلعب دور الوسيط التفاعلي في تقوية العلاقة بين الصورة الخارجية المدركة للمنظمة وبين التوحد التنظيمي.

وهدفنا دراسة (عبد الخير وآخرون، 2021) إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين الرضا التنظيمي والاستغراق الوظيفي في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف بالسودان؛ وكانت أهم النتائج الرئيسية للدراسة كما يلي: تتوفر ممارسة مرتفعة للرضا التنظيمي والاستغراق الوظيفي، كما توجد علاقة بين الرضا التنظيمي والاستغراق الوظيفي، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المستجيبين نحو الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الشخصية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية).

وحاولت دراسة (المغربي وآخرون 2021) استكشاف أثر الاستغراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الإداري في شركات السياحة قد جعلت الاستغراق الوظيفي يساهم بشكل كبير في تنمية الإبداع الإداري وإكساب الشركات الميزة التنافسية اللازمة للاستمرار في بيئة الأعمال.

كما هدفت دراسة (النجار وآخرون، 2022) إلى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في توضيح وبيان العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين بمديريات الخدمات العامة، كما تؤثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات العامة، كما يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات العامة.

### 3/2/1- الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي

سعت دراسة (Sokro et al., 2020) إلى تقييم الدور المعدل للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والملكية النفسية، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أنظمة العمل عالية الأداء والملكية النفسية، وأنه يوجد ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والتنبؤ بالملكية النفسية. بالإضافة إلى ذلك، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي، كما يعمل الاستغراق الوظيفي على تخفيف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والملكية النفسية.

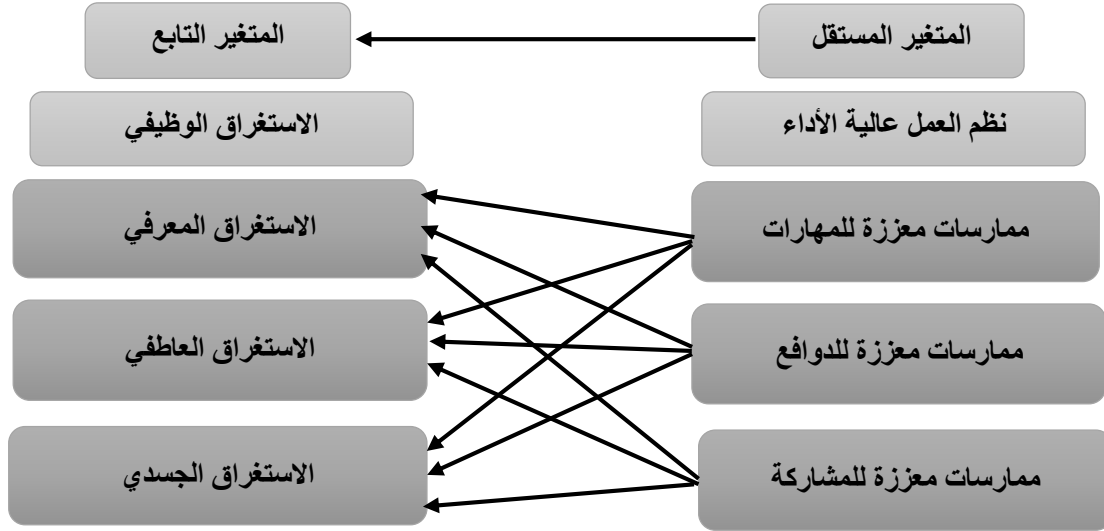
وهدفت دراسة (Isimoya, O. A et al., 2020) إلى فحص العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي، وسلطت هذه الدراسة الضوء على حاجة مديري الموارد البشرية لفهم وتطبيق الحزمة الأكثر إنتاجية من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء في رعاية الاستغراق الوظيفي لتحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات ساهمت في التركيز على مفاهيم ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي والتعرف على أهميتها في تحديد سبل تطوير وتحسين أداء العاملين والحد من نواحي القصور فيها، وأوضحت تلك الدراسات أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وكذلك تحديد فروضه، كما تنوعت تلك الدراسات من حيث مقياس ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وأثرها على تعزيز الاستغراق الوظيفي، وكذا استعراض مقاييس الاستغراق الوظيفي وأبعاده ودوره الأمر الذي ينعكس أثره على رفع كفاءة العاملين، كما اختلفت تلك الدراسات من حيث الهدف الخاص بكل دراسة، وبالتالي تنوع المنهج وفقاً لذلك، والذي يختلف عن هدف البحث الحالي والذي يتمثل التعرف على أثر ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على تعزيز الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، كما يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى أهمية ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء ودورها الهام في التأثير على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية محل البحث.

### وتأسيسا على ما سبق يري الباحث

- ندرة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين المتغيرات محل البحث مجتمعة في دراسة واحدة.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة ، في حين يستهدف هذا البحث قياس العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث الاختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد البحث، والموضح في الشكل رقم (1) في محاولة لفهم دور كل من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وأثرها على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وذلك في البيئة العربية عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة.



شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث  
المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

### ثانيا: مشكلة البحث وتساؤلاته:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 47 فرداً من العاملين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بمختلف وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية بغرض تقنين أداة البحث، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، ولم يتم استبعادهم من عينة البحث التي تم التطبيق عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في

الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة، وتم إجراء مقابلات شخصية من هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة والذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء، ومدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى المفردات محل التطبيق، وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤثرات الأولية تمثلت أهمها في:

- تباينت الآراء بين العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية من حيث مستوى الممارسة لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء، فأشار بعضهم إلى ميلهم الشديد لتحسين مستوى المعرفة والمهارات لديهم لتحسين الأداء، كما يسعون بصورة مستمرة نحو المشاركة في صنع القرارات وتعزيز التزامهم وإنتاجيتهم بشكل يعزز من ارتباطهم بالعمل، إلا أن البعض الآخر يشعر بعدم وجود مشاعر إيجابية قوية تدفعهم لتحسين مهاراتهم الوظيفية وزيادة مهاراتهم حيث أنهم لا يجدون فيها الإشباع الكامل لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم المهنية وأيضاً لا يسعون إلى المشاركة في اتخاذ القرار مع قياداتهم.
- من حيث درجة توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، فقد أشار معظم من تم مقابلتهم إلى حرصهم على التوافق مع وظيفته، وقيامه بأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه، حيث يدرك أن أداءه لمهامه بكفاءة يحقق له ذاته، ويساهم في تحقيق أهداف الوحدة بكفاءة، والبعض الآخر لا يري ذلك، بل إن ارتباطهم بعملهم ضعيف ويسعون لتركه أو تغييره.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء تأثير على الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر، وهو الأمر الذي أمكن معه صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية؟
- هل هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية؟
- هل هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية؟

### ثالثاً - أهداف البحث:

يسعى الهدف العام للبحث إلى التعرف على أثر ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على تعزيز الاستغراق الوظيفي، وعلى وجه التفصيل يهدف البحث إلى ما يلي:

- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- قياس تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على الاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- الوقوف على طبيعة الاختلاف في التأثير بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

#### رابعاً - أهمية البحث:

#### 1/4 - تتضح الأهمية العلمية من الآتي:

يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث - على حد علم الباحث - وهي ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى أن البحث يعد امتداداً للدراسات التي تناولت ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة، ومحاولة لإثراء الدراسات في مجال الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي في المنظمة، وتساعد على تنميتها وزيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي زيادة الثقة فيها من قبل العملاء مما يدعم على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### 2/4 - تتضح الأهمية التطبيقية من خلال:

- توجيه المسؤولين بالجهة مجال التطبيق وبمنظمات الإدارة المحلية بصفة عامة إلى أهمية أبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء ودورها الهام في التأثير على الاستغراق الوظيفي للعاملين.
- العمل على توفير بيئة تساهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد الاستغراق الوظيفي.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمستوى الاستغراق الوظيفي، وهو الأمر الداعم بقوة لمستوى الخدمة وزيادة معدلات الرضا المجتمعي والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

#### خامساً - فروض البحث:

- في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:
- الفرض الأول:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- الفرض الثالث:** لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاث فرعية كالتالي:
- الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمهارات على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للدوافع على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمشاركة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

#### سادساً - حدود البحث:

- 1/6- الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال نهاية 2021 عام وبداية عام 2022
- 2/6- الحدود المكانية: يشمل العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، وفي حدود البيانات التي أتاحت للباحث في الجهة محل التطبيق.

3/6- الحدود البشرية: العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية.  
4/6- الحدود العلمية: متغيرات البحث وتشمل ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، الاستغراق الوظيفي.

#### سابعاً - منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء علي الاستغراق الوظيفي بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، فقد اعتمد الباحثان في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلي مختلف المصادر العلمية والمتمثلة في المراجع والدوريات والدراسات السابقة التقارير والنشرات، وعلى الصعيد التحليلي فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

#### ثامناً - أداة القياس:

في ضوء فروض الدراسة ومتغيراتها قام الباحث بتصميم وإعداد استمارة استبانة شملت (40) عبارة، وقد جاء تنظيم استمارة الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

**القسم الأول:** لقياس درجة تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (21) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، ممارسات معززة للمشاركة)، وتم قياسه الدراسة على مقياس (Tandon et al., 2016)، (Marin-Garcia & Tomas, 2016)، (Tawk, 2021)، (Pablo Ruiz- Palomino et al., 2021) (شحاته، 2019)، (مرزوق والبردان، 2021)، (منطاش ومناع، 2017)، (المنسي، 2018)، (حامد وآخرون، 2021) في قياس ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق.

**القسم الثاني:** لقياس الاستغراق الوظيفي (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (19) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها وهي (الاستغراق المعرفي، والاستغراق العاطفي، والاستغراق الجسدي)، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس المطور الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Bruce, 2010)، (Rich et al., 2010)، (Sakovsk, 2012)، (Kuok & Taormina, 2013)، (أحمد وفتحية، 2020) وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في الاستبانة بحيث قسمت إلى خمس معايير حسب نموذج ليكرت تدرج من رقم (1) غير موافق بشدة، وحتى رقم (5) موافق بشدة.



تاسعاً - مجتمع وعينة البحث:

1/9- مجتمع الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم 13500 مفردة وقت إجراء الدراسة موزعين على الوحدات المحلية بالمحافظة.

2/9. عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالوحدات المحلية التابعة لمحافظة الدقهلية قوامها 374 مفردة طبقاً لموقع Sample Size Calculator. وقد بلغ عدد الردود السليمة (307) بنسبة استجابة (82%) والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الوحدة	الرجال	السيدات	العينة	الاستجابة	نسبة
الوحدة المحلية بمركز ومدينة المنصورة	26	17	43	39	91%
الوحدة المحلية بحي شرق المنصورة	11	6	17	14	82%
الوحدة المحلية بحي غرب المنصورة	11	5	16	14	88%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة طلخا	22	12	34	29	85%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة ميت غمر	16	11	27	23	85%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة أجا	11	8	19	16	84%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة السنبلوين	11	7	18	14	78%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة تمي الامديد	4	3	7	5	71%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة دكرنس	10	7	17	14	82%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة منية النصر	5	4	9	6	67%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة الجمالية	3	3	6	4	67%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة بنى عبيد	13	9	22	19	86%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة المنزلة	12	9	21	19	90%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة المطرية	14	9	23	18	78%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة ميت سلسيل	4	3	7	4	57%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة نبروه	5	4	9	5	56%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة شربين	12	8	20	17	85%
الوحدة المحلية بمركز ومدينة بلقاس	18	13	31	26	84%
الوحدة المحلية لمدينة جمصة	10	7	17	13	76%
الوحدة المحلية لمدينة الكردي	3	3	6	4	67%
الوحدة المحلية لمدينة محلة الدمنة	3	2	5	4	80%
العدد الإجمالي	224	150	374	307	82%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما أتيت لهم من بيانات من مركز معلومات محافظة الدقهلية

### عاشرًا - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS Version (23 وبرنامج AMOS) Version 23 (كما يأتي) -

1/10 - أساليب تحليل البيانات يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

#### 1/1/10- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس العام.

#### 2/1/10-أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation :Analysis

يعد أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام هذا أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء، وكل من أبعاد الاستغراق الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي) على حده.

3/1/10- نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب تحليل هياكل "العزم" Analysis of Moment Structures المعروف اختصاراً (AMOS) لاختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته وقد اختبرت المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile عند درجة ثقة 95%.

#### 2/10 - الاختبارات الإحصائية المستخدمة لفروض البحث:

اعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على اختبار F-Test، واختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (Goodness of fit Index (CF)، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative (CFI) Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual (RMR)

### 3/10 - التحقق من مستوي الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:  
تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء، وأبعاد الاستغراق الوظيفي، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، 2016)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس  
أنظمة العمل عالية الأداء باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
ممارسات معززة للمهارات	7	0.947
ممارسات معززة للدوافع	7	0.955
ممارسات معززة للمشاركة	7	0.953
المقياس الكلي أنظمة العمل عالية الأداء	21	0.881

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس أنظمة العمل عالية الأداء لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية حيث إن معامل ألفا لمقياس أنظمة العمل عالية الأداء ككل يساوي 0.881

أما بالنسبة لمقياس الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط على المقياس بصورة إجمالية ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حده، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الاستغراق الوظيفي باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (3) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات  
مقياس الاستغراق الوظيفي باستخدام معامل الارتباط ألفا**

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
الاستغراق المعرفي	7	0.929
الاستغراق المعرفي	7	0.936
الاستغراق الجسدي	5	0.949
المقياس الكلي للاستغراق الوظيفي	21	0.898

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الاستغراق الوظيفي ككل يساوي 0.898 وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية وأن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**حادي عشر - مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض**

1/11 - علاقة الارتباط بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**الفرض العدم:** لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**الفرض البديل:** يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

يمكن توضيح نتائج استخدام أسلوب الارتباط (بيرسون Pearson) كما يلي:-

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	الوس ط الحسا	الانحر اف	ممار سات معززة	ممار سات معززة	ممار سات معززة	أنظمة العمل	الاستغ راق المعر	الاستغ راق العاط	الاستغ راق الجسد	الاستغ راق الوظيفي
ممارسات معززة	3.44	0.90	1							
ممارسات معززة	3.34	0.89	0.4**	1						
ممارسات معززة	3.22	0.84	0.5**	0.5**	1					
أنظمة العمل	3.56	0.79	0.5**	0.6**	0.6**	1				
الاستغراق	3.38	0.86	0.5**	0.7**	0.6**	0.4**	1			
الاستغراق	3.36	0.99	0.6**	0.8**	0.6**	0.5**	0.4**	1		
الاستغراق	3.27	0.90	0.6**	0.8**	0.6**	0.5**	0.5**	0.5**	1	
الاستغراق	3.40	0.89	0.6**	0.8**	0.6**	0.5**	0.5**	0.5**	0.5**	1

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

عند مستوي معنوي 0.01

ويتضح من الجدول رقم (4) النتائج الآتية:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء ممثلة في (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، ممارسات معززة للمشاركة) وبعد الاستغراق المعرفي (أحد أبعاد الاستغراق الوظيفي) بالوحدات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد ممارسات معززة للدوافع وبلغ معامل الارتباط (0.737)، وجاء بعده بعد ممارسات معززة للمشاركة وبلغ معامل الارتباط (0.617) وأخيراً بعد ممارسات معززة للمهارات وبلغ معامل الارتباط (0.541) عند مستوي معنوية 0.01.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء ممثلة في (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، ممارسات معززة للمشاركة) وبعد الاستغراق العاطفي (أحد أبعاد الاستغراق الوظيفي) بالوحدات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد ممارسات معززة للدوافع وبلغ معامل الارتباط (0.824)، وجاء بعده بعد ممارسات معززة للمهارات وبلغ معامل الارتباط (0.681) وأخيراً بعد ممارسات معززة للمشاركة وبلغ معامل الارتباط (0.678) عند مستوي معنوية 0.01.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء ممثلة في (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، ممارسات معززة للمشاركة) وبعد الاستغراق الجسدي (أحد أبعاد الاستغراق الوظيفي) بالوحدات محل الدراسة، حيث جاء أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً هو بعد ممارسات معززة للدوافع وبلغ

معامل الارتباط (0.806)، وجاء بعده بعد ممارسات معززة للمشاركة وبلغ معامل الارتباط (0.684) وأخيراً بعد ممارسات معززة للمهارات وبلغ معامل الارتباط (0.633) عند مستوى معنوية 0.01.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الاستغراق الوظيفي ممثلة في كل من (الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي) وأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء ممثلة في (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، ممارسات معززة للمشاركة) بالوحدات محل الدراسة، وبلغ معامل ارتباطهما (0.563) عند مستوى معنوية 0.01.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وذلك بعد أن أظهرت مصفوفة الارتباط البسيط أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0.01 .

**2/11 - العلاقة التأثيرية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية**

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذا البحث والذي ينص على:

**الفرض العدم:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**الفرض البديل:** يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

جدول (5) نوع درجة العلاقة بين أبعاد أنظمة العمل  
عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

الاستغراق الوظيفي			أنظمة العمل عالية الأداء
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط	معامل الانحدار $\beta$	
0.442	0.677**	0.211***	ممارسات معززة للمهارات
0.543	0.802**	0.497***	ممارسات معززة للدوافع
0.517	0.658**	0.224***	ممارسات معززة للمشاركة
	0.877		معامل الارتباط R
	0.708		معامل التحديد $R^2$
	259.098		قيمة (F) المحسوبة
	2.6408		قيمة (F) الجدولية
	3.363		درجات الحرية
	0.000		مستوي الدلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح الجدول رقم (5) النتائج الآتية:

- بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أنظمة العمل عالية الأداء في الوحدات محل الدراسة وبين الاستغراق الوظيفي في تلك الوحدات مأخوذة بصورة إجمالية وأن هذه العلاقة تمثل 87,7% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة  $R^2$  (70.8%)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (259.098)، وهي معنوية عند مستوي معنوية (\*\*\*) .
- ترتيب المتغيرات من الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا حيث إن المتغير الأكثر تأثيراً هو لبعد (ممارسات معززة للدوافع) وقيمة معامل الانحدار تساوي (0,497) عند مستوي معنوية 0,000، أقل من 0,05، والمركز الثاني لبعد (ممارسات معززة للمشاركة) بقيمة معامل انحدار (0.224) عند مستوي معنوية 0,000، أقل من 0,05، والمركز الثالث لبعد (ممارسات معززة للمهارات) بقيمة معامل انحدار (0,211) عند مستوي معنوية 0,000، أقل من 0,05 .

### نوع وقوة العلاقة بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء وبين الاستغراق الوظيفي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية محل الدراسة وأن هذه العلاقة تمثل (0.708) وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج ( $R^2$ ) وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام وحدات الإدارة المحلية محل الدراسة بأنظمة العمل عالية الأداء زاد ذلك من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.
- إن أنظمة العمل عالية الأداء في وحدات الإدارة المحلية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي 70,8% (وفقاً لمعامل التحديد في نموذج  $R^2$ ) من التباين الكلي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية. وتم قبول الفرض البديل: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل إجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

### 3/11 - تأثير أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الاستغراق الوظيفي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن التساؤل المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة المباشرة بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء بالوحدات المحلية محل الدراسة وكل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي على حدة في نموذج رياضي واحد من خلال الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23) ، وهو أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه فرض العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاث فروض فرعية كالتالي:

**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمهارات على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للدوافع على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.



**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمشاركة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول يتضح من الجدول رقم (8) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمهارات على الاستغراق المعرفي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للمهارات والاستغراق المعرفي (0.274)، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمهارات على الاستغراق العاطفي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للمهارات والاستغراق العاطفي (0.288)، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمهارات على الاستغراق الجسدي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للمهارات والاستغراق الجسدي بلغت (0.224).

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني يتضح من الجدول رقم (8) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للدوافع على الاستغراق المعرفي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للدوافع والاستغراق المعرفي (0.470)، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للدوافع على الاستغراق العاطفي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للدوافع والاستغراق العاطفي (0.509)، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للدوافع على الاستغراق الجسدي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للدوافع والاستغراق الجسدي بلغت (0.405).

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث يتضح من الجدول رقم (8) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمشاركة على الاستغراق المعرفي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للمشاركة والاستغراق المعرفي (0.239)، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمشاركة على الاستغراق العاطفي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للمشاركة والاستغراق العاطفي (0.129)، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمشاركة على الاستغراق الجسدي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) بين الممارسات المعززة للمشاركة والاستغراق الجسدي بلغت (0.220).

ونخلص مما سبق أنه يوجد تأثير لجميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات – الممارسات المعززة للدوافع – الممارسات المعززة للمشاركة) على جميع أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي – الاستغراق العاطفي – الاستغراق الجسدي)

وهو ما يعني وجود تأثير لجميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات – الممارسات المعززة للدوافع – الممارسات المعززة للمشاركة) على الاستغراق الوظيفي بصورة إجمالية.

ولذا فقد تم قبول الفرض البديل: يوجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء وابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وللتحقق من سلامة وصحة

العلاقة المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI) يقيس مقدار التباين في المصنوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين (الصفر والواحد الصحيح)، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة مؤشر الجذر التربيعي للبقايا (Root Mean Residual (RMR) حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

ويوضح جدول رقم (6) نتائج نموذج (AMOS) العلاقة بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير مستقل) وأبعاد الاستغراق الوظيفي (كمتغير تابع).

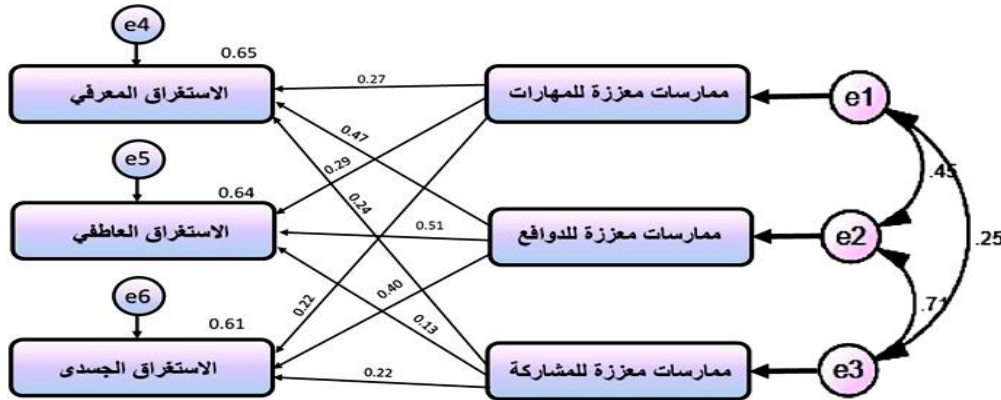
جدول رقم (6) نتائج نموذج (AMOS) العلاقة بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع R <sup>2</sup>	المتغير المستقل	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار Beta
الاستغراق المعرفي (0.656)	ممارسات معززة للمهارات	0.173	0.031	8.987	***	0.274
	ممارسات معززة للدوافع	0.311	0.056	9.909	***	0.470
	ممارسات معززة للمشاركة	0.674	0.076	2.674	***	0.239
الاستغراق العاطفي (0.641)	ممارسات معززة للمهارات	0.214	0.027	9.896	***	0.288
	ممارسات معززة للدوافع	0.656	0.063	5.234	***	0.509
	ممارسات معززة للمشاركة	0.223	0.055	7.924	***	0.129
الاستغراق الجسدي (0.613)	ممارسات معززة للمهارات	0.345	0.037	6.782	***	0.224
	ممارسات معززة للدوافع	0.236	0.066	5.241	***	0.405
	ممارسات معززة للمشاركة	0.563	0.043	3.675	***	0.220

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الشكل رقم (2) العلاقة المقترحة بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE): ويتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (٢) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

توجد هناك درجة توافق بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي بوحدة الإدارة المحلية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.972، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.961، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للباقي (RMR)، 0.027، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات، حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته.



الشكل رقم (2) النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي باستخدام برنامج AMOS

جدول رقم (7) مؤشرات المطابقة الخاصة للعلاقات بين أبعاد أنظمة العمل  
عالية الأداء والاستغراق الوظيفي باستخدام برنامج AMOS

جودة المطابقة	المؤشر	م
3.213	قيمة كا <sup>2</sup> (Chi – Square)	1
1	درجات الحرية (DF)	2
0.0731	P. Value	3
0.961	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	4
0.967	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	5
0.972	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	6
0.039	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	7

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تفسير بيانات النموذج:

يمثل شكل رقم (٢) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي اختبر بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد أنواع من المتغيرات:

**المتغيرات المشاهدة** وهي التي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي المتغير المستقل ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والمتغير التابع ابعاد الاستغراق الوظيفي.

**المتغيرات خارج القياس** هي متغيرات تمثل معامل الخطأ في القياس (e)، أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

وسوف تختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٢) والبيانات الموضحة بالجدول (6) والتي تبين معلمات مسار العلاقات بين متغيرات البحث ومعنويتها والتأثيرات المعيارية بين هذه متغيرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تأثير المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء على الاستغراق المعرفي يتضح من الجدول رقم (٦) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.656) لأبعاد المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء على الاستغراق المعرفي

- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للمهارات" و "الاستغراق المعرفي" = (0.274) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).
- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للدوافع" و "الاستغراق المعرفي" = (0.47) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).
- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للمشاركة" و "الاستغراق المعرفي" = (0.239) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).

**ثانياً:** تأثير المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء على الاستغراق العاطفي يتضح من الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.641)

- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للمهارات" و "الاستغراق العاطفي" = (0.129) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).
- معلمة المسار "ممارسات معززة للدوافع" و "الاستغراق العاطفي" = (0.288) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).
- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للمشاركة" و "الاستغراق العاطفي" = (0.509) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).

**ثالثاً:** تأثير المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء على الاستغراق الجسدي يتضح من الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.613)

- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للمهارات" و "الاستغراق العاطفي" = (0.224) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).
- معلمة المسار "ممارسات معززة للدوافع" و "الاستغراق العاطفي" = (0.405) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).
- معلمة المسار بين "ممارسات معززة للمشاركة" و "الاستغراق العاطفي" = (0.220) (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا عند 0,05).

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

وتم قبول الفرض البديل "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد الاستغراق الوظيفي، وذلك بعد أن أظهر نموذج المعادلات الهيكلية انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء كمتغير مستقل وأبعاد الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع. وتم أيضاً قبول الفرض البديل للفروض الفرعية وهي كالتالي:

**الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمهارات على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للدوافع على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات المعززة للمشاركة على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية.

**ثاني عشر: مناقشة النتائج والتوصيات:**

**1/12 – مناقشة وتفسير النتائج :**

1/1/12- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية، بين كل بعد من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، وبين كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي، سواء مجتمعة أم منفصلة وهذه النتيجة تسمح باستنتاج أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، تلعب دوراً رئيسياً ومؤثراً في أبعاد الاستغراق الوظيفي بالجهة محل التطبيق، كما تعزز هذه النتيجة العديد من الأطر النظرية، التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء في مؤشرات الاستغراق الوظيفي، وهو يتفق مع نتائج دراسة كل من (Sokro et al., 2020)، (Isimoya, O. A et al., 2020).

2/1/12- بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3,56 درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع عدا (ممارسات معززة للمشاركة) التي جاءت في مستوي متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,22) و (3,44) ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى التدريب المقدم للعاملين في مكان العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المناخ العام للعمل، وشعورهم بالثقة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاءتهم، وجذب الأفراد الأكثر موهبة الذين يتمكنون من تحقيق استراتيجية المنظمة ويملكون الكفاءات والقدرات المناسبة وملائمين لثقافة وطبيعة وعمل المنظمة بحيث يكونوا أكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف، وتحفيز السلوك والإبداع والجهد لأداء أفضل أثناء القيام بالعمل، وهو الأمر الذي معه يساعد مسؤولي ومديري إدارة الموارد البشرية لتحديد نوع الممارسات التي يمكن أن تساعد في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وأهمية دور تلك الممارسات على المستوى الجماعي كآلية

نفسية تشرح كيفية ارتباط ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء بالاستغراق الوظيفي، وهو يتفق مع نتائج دراسة كل من (Isimoya, O. A et al., 2020)، (Sokro et al., 2020).

3-1/12- بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام الاستغراق الوظيفي وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3,40 درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر الي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستغراق الوظيفي، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع عدا (الاستغراق الجسدي) التي جاءت في مستوي متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,27) و (3,38) ويشير ذلك إلي ارتفاع مستوى (الاستغراق المعرفي) لدى العاملين في مكان العمل، حيث انه يهتم بالمستقبل لدى الموظفين، ويعبر عن درجة انهماكهم واندماجهم بكل حماس وتфан مع وظائفهم، وأدائهم لأدوارهم المناطة بهم وشعورهم بأهميتها وارتباطهم النفسي بها، لدرجة تصل إلى حد الانغماس، بما يتحقق من خلالها من تقدير لذواتهم، كما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي، بينما يؤدي انخفاض الاستغراق الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية لديهم ولا تتحقق معه أهداف لمنظمة، وهو الامر الذي يحتم على مسؤولي ومديري إدارة الموارد البشرية حول وضع وتحديد نوع ممارسات العمل عالية الاداء التي تساعد على رفع مستوى الأداء الاستغراق الوظيفي لد العاملين بالوحدات المحلية محل التطبيق وهو يتفق مع نتائج دراسة كل من (Isimoya, O. A et al., 2020)، (Sokro et al., 2020).

4-1/12- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وهي علاقة طردية قوية حيث يمكن للوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية رفع مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق الممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لدى العاملين التي تستخدم أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية والفنية، وتشجيعهم على الاستجابة للعمل بأنظمة العمل عالية الأداء، وهو يتفق مع نتائج دراسة كل من (Isimoya, O. A et al., 2020)، (Sokro et al., 2020).

5-1/12- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد أنظمة العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية، وهي علاقة طردية قوية حيث يمكن للوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية رفع مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق الممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لدى العاملين إجراء المنتديات والمقابلات لمناقشة القضايا التي تواجه العمل المحلي بالوحدات المحلية والعمل على حل المشكلات بصورة علمية مدروسة، وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات إدارة وورش عمل لتنمية مهارات العاملين ورفع مستواهم

الفكري والعملية للتعامل مع مشكلات المواطنين اليومية مما يعزز الاستغراق الوظيفي لديهم، وهو يتفق مع نتائج دراسة كل من (Isimoya, O. A et al., 2020)، (Sokro et al., 2020).

## 2 / 12 – التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
وزارة التنمية المحلية بالتعاون مع المحافظين ومؤسسات التدريب المعنية الحكومية	- التركيز على إنشاء وتنفيذ برامج تنمية ومكافأة الوحدات المحلية التي تتخذ من أنظمة العمل عالية الأداء كمنهج أساسي تعمل من خلاله.	التوسع في تطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لتشمل كل أنشطة الوحدات المحلية
قطاعات وإدارات الموارد البشرية والتخطيط بالمحافظات.	- استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية والفنية، وتشجيعهم على الاستجابة للعمل بأنظمة العمل عالية الأداء.	التركيز على تعزيز الثقافة الخاصة بتفعيل أنظمة العمل عالية الاداء
المحافظون وإدارة الموارد البشرية والقادة ورؤساء الوحدات المحلية	- إجراء الفاعليات والمقابلات لمناقشة القضايا التي تواجه العمل المحلي بالوحدات المحلية والعمل على حل المشكلات بصورة علمية مدروسة. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات إدارة وورش عمل لتنمية مهارات العاملين ورفع مستواهم الفكري والعملية للتعامل مع مشكلات المواطنين اليومية مما يعزز الاستغراق الوظيفي لديهم. - منح العاملين الثقة بالنفس ومشاركتهم في اتخاذ القرار وطرح رؤيتهم حول المشاكل المحلية ووضعها محل اعتبار وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها.	تنمية وتطوير التدريب والتطوير لدى العاملين بالوحدات المحلية
وزارة الإدارة المحلية والقادة ورؤساء الوحدات المحلية	- من خلال استخدام مؤشرات أداء عادلة لتقييم أدائهم ووضع نقاط في نموذج تقييم أداء العاملين تتعلق بمدى اهتمام ومساهمة العاملين في حل مشاكل المواطنين والبعد عن التحيز والأمراض المجتمعية كالمحسوبية والواسطة والمحاباة.	الاهتمام بالتقييم العادل للعاملين بالوحدات المحلية



المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
وزارة الإدارة المحلية والقادة ورؤساء الوحدات المحلية	- إشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة الإدارة المحلية مما يجعل العاملين أكثر معرفة بأهمية بطبيعة عملهم والرسالة التي تحاول وحدثهم المحلية القيام بها، وتقديم خدمة مميزة للمواطن في إطار نفاذ القانون واللوائح. - تحسين الصورة العامة لمنظمات الإدارة المحلية داخل المجتمع ويمكن أن تؤدي ممارسات أنظمة العمل عالية الاداء إلى تحسين سمعة المنظمة وصورتها العامة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والولاء لدى الموظفين والعملاء.	الاهتمام التخطيط الاستراتيجي علي مستوي وزارة الإدارة المحلية

### ثالث عشر: مقترحات مستقبلية:

- تأثير الأنماط القيادية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الاداء والاستغراق الوظيفي.
- عمل بحث أكثر شمولاً لممارسات أنظمة العمل عالية الاداء على التميز المؤسسي، أو البراعة التنظيمية، أو الأداء التنظيمي.
- دراسة متغيرات أخرى من الممكن أن تؤثر على الاستغراق الوظيفي مثل: الدعم التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والقيم التنظيمية، والصمت الوظيفي بالجهة محل التطبيق.

### رابع عشر: المراجع:

#### 1/14- المراجع العربية:

- أحمد، ضيف، فتيحة، صدوق (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية - جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 4(2)، 127-150.
- أبو رية، مروة جمال عبد الوهاب (٢٠٢٠). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في بين التمكين الإداري والإبداع في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ، مجلة كلية السياحة والفنادق، مجلد ٤، العدد (٢/١).
- ابراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط"، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠، ع ١.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2016). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- البطران، شيماء عبد الله عبد العال، (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع4، 465-401.
- الساعدي، مؤيد، عكار، زينب (٢٠١٥). دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، ٣(١١)، ٣٧١.
- الزبيدي، عقيل هاشم (2017). أليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ع193، ص 224-153.
- العريفي، سناء عمر عبد الجبار، حافظ، اجلال (2018). أثر أنظمة العمل عالية المشاركة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 161 – 188.
- العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسن، العابدي، علي رزاق، (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد (34)89، 102-91.
- المنسي، محمود عبد العزيز (2018). "العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي والتمكين النفسي"، دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، مجلة التجارة والتمويل، العدد 3، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- النجار، حميدة محمد البدوي، العرابي، أميرة أحمد محمد محمد أحمد، السطوح، أحمد محمد السيد أحمد (2021). الدور الوسيط لبراعة الموظف في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف "بالتطبيق على موظفي تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج45، ع1، 104 – 132.
- حامد، عادل إمام، خليل، حسن محمود علي، عابد، إيهاب لطفي عبد العال (2021). "توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1)2ج، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- خالد، ميرفت، (٢٠١٧). أثر العدالة التنظيمية في الانغماس الوظيفي دراسة على المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة كلية المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن.
- شحاتة، ياسر السيد على محمد، (2019). " أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم

والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة كمية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد 56، كلية التجارة -جامعة الإسكندرية.

- شوشه، أمير على المرسي، عبد الفتاح، عبد الرحمن خيرى، (٢٠٢١). " دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري واداء الفنادق المصرية "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية لتجارية، ٢ (٢) ج ٣، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- عبد الفتاح، محمد عبد الحميد، (2018). قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المعاهد العليا الخاصة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9، العدد الرابع، (الجزء الثاني)، 426-450.
- عبودي، صفاء إدريس، (٢٠١٣). المتطلبات التنظيمية والسلوكية لإقامة منظمات الأداء العالي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- علي، هبة عبد السلام عبد الرحمن، (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة)، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول.
- محمود، شيلان فاضل، (٢٠١٣). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية - العراق.
- مرزوق عبد العزيز علي، بدران، فايز حسن عيسى (٢٠٢١). "ممارسات نظم عمل الأداء العالي وأثرها على التوازن بين العمل والحياة دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج ٣، ٢٠٩ - ٣٠٩.
- مرزوق، عبد العزيز علي، البردان، محمد فوزي أمين، (2018). "دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري" دراسة تطبيقية على الشركات العامة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 32، العدد 4، كلية التجارة- جامعة سوهاج.
- منطاش، محمد عبد الحكيم؛ مناع، يوسف حامد، (2017). " العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 37.

- موسي، أحمد، (٢٠١٧). أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوي الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٤(١)، ٩-٥٨.

### 2/13- المراجع الاجنبية:

- Allport, G.W. (1943). The Ego in Contemporary Psychology. Psychological Review, 50, 451-476.
- Altunel, M. C. Kocak, O. E & Cankir, B. (2015). The effect of job resources on work engagement: A study on academicians in turkey. Educational Sciences: Theory & Practice. 15 (2), 409-417.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T., & Connell, J. (2018). High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. Personnel Review.
- Adel Atteya, G. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Perceived External Image and Employees' Positive Outcomes: The Moderating Role of Perceived Organizational Distinctiveness. Scientific Journal for Economic & Commerce, 51(1), 309-360.
- Azad, Sh. A., Nataraj, PN. (2018) A study of job involvement among high school teachers. International Journal of Academic Research and Development, 3(1), 671-673.
- Bharti, B. K. (2017). Job Involvement and Work Motivation: A study of Male and Female Teachers of Cbse Affiliated +2 Schools With Reference To Patna, Bihar. International Journal of Human Resource & Industrial Research, 4(1), 19-23.

- Binjabi, H. (2014) Exploration of the impact of institutional factors on actors in the implementation of effective high performance work system, Brunel University London.
- Brown, E. D. (2006). Implementing a high-performance work system. Aligning Technology, Strategy, People & Projects <http://ericbrown.com> Copyright.
- Bruce, Louis Rih (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3).
- Dehal. P, Kumar. R. (2017), Job involvement among college teachers, *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(6), 502-505.
- Fu, N., et al. (2015). "Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms." *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Gkorezis, P., et al. (2018)"High-performance work practices and nurses' intention to leave: The mediating role of organizational cynicism and the moderating role of human resource management-related educational background." *The International Journal of Human Resource Management* 29(3): 465-484.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342.
- Heffernan, M., and T. Dundon (2016)"Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice." *Human Resource Management Journal* 26(2): 211-231.
- Hui, X., et al. (2010). The correlations between high performance work systems, human resource flexibility and organizational performance. 2010

International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings, IEEE.

- Isimoya, O. A., Bakare, B. E., & Olaniyan, M. S. (2020). Perceived high performance work practices and employee engagement: an empirical study in Nigeria. *Trends Economics and Management*, 14(36), 9-31.
- Kang, J. (2010). *Organizational Ambidexterity and Synergistic Effects of Plural Organizational Forms: A Search for Balance Between Standardization and Innovation*, University at Albany. School of Business, Organizational Studies.
- Kang, S (2015) Exploring the link between high performance work systems and innovation, Rutgers University-Graduate School-New Brunswick.
- Kanungo R., (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychol. Bull.* N.86, 119-138.
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., Hijazi, S., (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262.
- Kloutsiniotis, P. V. and DM. Mihail (2019) "Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion The mediating role of job demands and job resources" *European Management Journal*.
- Kroon, B., et al. (2009). "Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared." *Personnel Review* 38(5): 509-525.
- Kular, S.; Gatenby, M.; Rees, C.; Soane, E. and Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review, Kingston University, Working Paper Series, 19(1), 1-23.
- Kuok, A., & Taormina, R., (2013). Work Engagement: The Creation and Validation of a New Measure. *International Conference Advance in Social Science, Humanities and Management*, 139-142.

- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- Leffakis, Z. M. (2009). The effects of high-performance work systems on operational performance in different manufacturing environments: improving the “fit” of HRM practices in mass customization (Doctoral dissertation, University of Toledo).
- Malik, O. F., Shahzad, A., & Raziq, M. M. (2020). Work engagement in the face of terrorism: The moderating role of trait resilience. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 29(4), 461-47.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K., & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: a case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191-199.
- Marin-Garcia, J. And Tomas, J. M. (2016). "Deconstructing AMO framework: A systematic review", *Intangible Capital*, 12 (4): 1040- 1087.
- Mazzei, MJ., et al (2016)"Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices." *Business Horizons* 59(1): 51-60.
- Mendelson, MB., et al. (2011)"Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes." *Personnel Review*.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Narayanaswamy, M., Shalini, R. N. (2014). Job Involvement of Secondary School Teachers and Its Effect on Teaching Competency. *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 3(2), 50-67.
- Pablo Ruiz-Palomino a, \*, Santiago Gutiérrez-Broncano b, Pedro Jiménez Estévez c, Felipe Hernández-Perlines c (2021)," CEO servant leadership and

strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness", *Tourism Management Perspectives*.

- Piao, M. and E. J. Zajac (2016). "How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence." *Strategic Management Journal* 37(7): 1431-1447.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Obeidat, S. M. (2017, August). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organizational performance link. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Rajkumar, M., Meharajan, T., Ilangoan, R. (2016). A study on the relationship between job involvement and demographic characteristics of teaching staff in self-financing engineering colleges in Anna university-region III. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 7(2), 49-55.
- Rich, B.; Lepine, J.& Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 3(53), 617–635.
- Rich, B., & Jeffrey A.,& Eean r., (2010) ‘Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rizwan, M., Khan, D. and Saboor, F (2011). Relationship of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude. *European Journal of Business and Management*, Vol. 34, pp. 274-284.
- Sakovska, M. (2012). Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the Engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement. Published thesis, Aarhus School of Business and Social Science, Aarhus University, Denmark.



- Salehipour, A. (2018). The impact of organizational culture and performance work system on employees' performance. *International Business Research*, 11(6), 199-212.
- Sethi, A., Mittal, K. (2016). A study of job involvement among senior secondary school teachers. *International Journal of Applied Research*, 2(2), 205- 209.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Shohani, M. H., Ehsani, M., & Salehipour, M. (2015). The relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship of the national Olympic committee personnel of the Islamic Republic of Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 93-103.
- Sokro, E., Ntow, M. A. O., Dogbe-Zungbey, O., & Osei-Bonsu, N. (2020). High-performance work systems and psychological ownership: the moderating nexus of work engagement. *Journal of Organizational Psychology*, 20(6), 23-32.
- Tandon, K., Purohit, H., & Tandon, D. (2016). Measuring intellectual capital and its impact on financial performance: Empirical evidence from CNX nifty companies. *Global Business Review*, 17(4), 980–997.
- Tawk, Charles Joseph, (2021), " Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2021, 9, 397-412.
- White, M. R., & Bryson, A. (2018). HPWS in the public sector: are there mutual gains?
- Wright, P. M., and S. A. Snell (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management." *Academy of management review* 23(4): 756-772.