

# الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية

## لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل

دكتور/ محمد ربيع زناتي

كلية التجارة - جامعة طنطا

تمهيد :

يعد الاستغراق الوظيفي أحد أهم الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد داخل منظمات الأعمال وذلك على اعتبار أنه يعتبر مؤشراً فاعلاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء ، الغياب ، الرضا ، دوران العمل ، كما أن الاستغراق الوظيفي يعد قرينة على مدى ثراء الوظيفة وتصميمها بشكل جيد . ونظراً لتلك العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وتصميم الوظائف فإن كثيراً من منظمات الأعمال تحرص الآن على تأكيد الاتجاهات الحديثة في تصميم وتوصيف الوظائف بما يحقق ما يعرف بالاثراء الوظيفي .

ولقد ركزت معظم الدراسات السابقة في موضوع الاستغراق الوظيفي على دراسة العلاقة بين الاستغراق وبعض المتغيرات السلوكية كالرضا والغياب ودوران العمل والأداء وجهد الأفراد ، بينما لم تهتم هذه الدراسات بتناول الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بعدة متغيرات ترتبط ببيئة العمل وأخلاقياته ، وتعتبر هذه الفجوة هي النقطة الأساسية التي تعمل الدراسة الحالية على تغطيتها . فما لاشك فيه أن درجة استغراق الفرد في عمله أو وظيفته تعود في المقام الأول إلى طبيعة أو خصائص بيئة العمل وكذلك إلى الإطار الأخلاقي الذي يحكم نظرة الفرد للعمل وعلى ذلك فإن موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات التي يجب أن تلقى عناية واهتماماً أكبر من الباحثين في الوقت الحاضر حيث إن درجة الاستغراق الوظيفي تحدد أو تعكس شيئاً أو مناخ بيئة العمل والأخلاقيات المرتبطة بالعمل في حد ذاته . ومما يزيد من أهمية الاهتمام بهذا الموضوع أنه لم يلق بعد الأهتمام الكافي من الباحثين في العالم العربي حيث إن الأبحاث العربية القليلة التي أجريت لم تفسر بعد كافة محددات الاستغراق الوظيفي كما أن قدراً كبيراً من التباين في الاستغراق الوظيفي مازال يتسم بشئ من الغموض .

وتنقسم الدراسة الحالية إلى قسمين : الأول : هو الدراسة النظرية : والثاني :

يتناول الدراسة التطبيقية وذلك على النحو التالي :

## أولا ، الدراسة النظرية

يتناول الباحث عدة عناصر وهى : مفهوم الاستغراق الوظيفى ، والدراسات السابقة فى الاستغراق الوظيفى . ويعرض الباحث لهذه العناصر فيما يلى :

أولا - مفهوم الاستغراق الوظيفى :

على الرغم من المحاولات التى جرت لتعريف الاستغراق الوظيفى Job Involvement فإن هناك درجة من عدم الاتفاق حول مكونات هذا المفهوم ، ولقد ترتب على ذلك الاختلاف أن أصبحت عملية وضع تعريف للاستغراق أمراً معقداً حيث ظهرت تعريفات متنوعة للاستغراق ، فقد عرف (Gurin et al (1960) الاستغراق بأنه بالدرجة التى يؤثر فيه الأداء فى تقدير الفرد لذاته ، أما (Gorn & Kanungo (1980) فيعرفان الاستغراق بأنه (أ) درجة إنهماك الشخص فى وظيفته ومشاركته فيها بنشاط (ب) حالة الفرد النفسية عندما يمارس مهام وظيفته ومدى أهمية الوظيفة له مقارنة بالأنشطة الأخرى أما Patchen 1970 فقد أوضح أن إستغراق الفرد فى وظيفته رهن بثلاثة شروط أولهما أن تكون لديه الحافزية القوية للعمل ، وثانيهما أن يتواجد لديه إحساس بالحرص على مصالح المنظمة ، وأخيراً أن يشعر بالفخر أو التباهى بعمله ، أما Saleh & Hosek 1976 فيعرفان الاستغراق الوظيفى بأنه درجة توافق الفرق مع عمله ومشاركته فى هذا العمل بجدية ونشاط وذلك على إعتبار أن الأداء الجيد للعمل يضيف لذات الفرد وقيمه .

ويرى Dubin 1968 أن الفرد المستغرق فى عمله هو ذلك الفرد الذى ينظر إلى عمله على أنه أهم شئ فى حياته وينهمك فيه على إعتبار أنه غاية فى حد ذاته ، أما Wagner et al 1987 فيرون أن الاستغراق الوظيفى هو درجة الامتصاص اليومى للفرد فى نشاط متعلق بالعمل .

وقد يخلط البعض بين مفهوم الاستغراق ومفاهيم أخرى فبعض الكتاب ومنهم Saleh & Hosek 1976 يرون أن الاستغراق لا يختلف عن الدوافع الداخلية كما أن هناك من يخلط بين مفهوم الاستغراق والالتزام على الرغم من أن الاستغراق

يعد أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي ، كما يشكك Morrow 1983 في وجود إطار فكري للاستغراق يميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى المتشابهة مثل انغماس الذات ، أخلاقيات العمل وتوجه المستقبل الوظيفي .

وعلى الرغم من تفاوت الآراء والخلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى فإنه يمكن القول بأن هناك إطاراً خاصاً بمفهوم الاستغراق الوظيفي يميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى حيث يقدم Lodahl & Kejner 1965 تعريفين شائعين للاستغراق ، ويشير التعريف الأول إلى الاستغراق بأنه " درجة التصاق الفرد نفسياً بعمله وأهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل " . أما التعريف الثاني فيشير إلى أن الاستغراق الوظيفي ماهو إلا " درجة تأثير أداء الفرد لعمله في تقديره لذاته " .

ولقد استخلص Rabinowitz & Hall 1977 من مراجعة أدبيات موضوع الاستغراق أن الدراسات في هذا المجال تنقسم بشكل عام بين التعريفين السابقين أى أن هناك فئتين رئيسيتين من التعريفات ، تتعامل الأولى مع الاستغراق باعتباره متوقفاً على أداء الفرد وتقديره لذاته وينطوي تحت هذا التعريف دراسات قام بها باحثون مثل :

Gurin et al (1960), French & Khan (1962) ,

Lawler & Hall (1970).

والاستغراق وفقاً لهذه الفئة يعنى أن الشخص المستغرق في وظيفته تشكل له هذه الوظيفة جزءاً مهماً من حياته ، كما أنه يظهر متأثراً بالظروف البيئية في عمله سواء كانت هذه الظروف تمثل الوظيفة نفسها أو زملاء العمل أو المنظمة بشكل عام . أما الفئة الثانية من التعريفات فهي تلك التي ترى أن الاستغراق الوظيفي هو أحد عناصر تصور الانسان عن نفسه ، ومعنى ذلك أن الاستغراق وفقاً لهذا المنظور ماهو إلا الدرجة التي يكون فيها الفرد متطابقاً نفسياً مع عمله أو هو عبارة عن أهمية العمل للتصور الذاتي للانسان عن نفسه.

وخلاصة القول أنه مهما اختلفت الآراء فى تفاصيلها فإن الاستغراق الوظيفى يعبر عن الارتباط النفسى بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محورى فى حياته وفى تقديره لذاته .

### ثانياً - الدراسات السابقة

كان موضوع الاستغراق من الموضوعات التى لاقى اهتماماً من الباحثين ، ومن أقدم الدراسات التى حاولت إلقاء الضوء على هذا الموضوع تلك الدراسة التى قامت بها Lewis 1944 ودراسة Lewis & Franklin 1944 ، وقد أظهرت الدراسة الأخيرة أن الاستغراق يزيد حينما يكون الأفراد منهمكين فى مهمة جماعية وقد قام Wickert 1951 بدراسة على عاملات الهواتف اللانئى تركن أعمالهن ، وقد كشفت هذه الدراسة أن هؤلاء العاملات كن أقل استغراقاً فى أعمالهن من العاملات اللانئى كن على رأس العمل .

وفى دراسة أجراها Dubin 1956 عن إهتمامات الأفراد المركزية فى حياتهم أتضح أن ٢٤٪ من المبحوثين صنفوا أنفسهم على أنهم مهتمون بالعمل بشكل رئيسى ، ولقد تباينت الدراسات السابقة فى اتجاهاتها حيث ركزت مجموعة أولى من هذه الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية على الاستغراق الوظيفى ففى دراسة أجراها Hall & Mansfield 1972 أتضح أن مبعث التباين فى الاستغراق الوظيفى إنما يرجع إلى الفروق الفردية أو الشخصية بين الأفراد ، كما أكدت دراسة Lodahl & Kejner 1962 وجود علاقة بين الاستغراق الوظيفى وبعض المتغيرات الشخصية كالسن ومدة الخدمة ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى أبرزت أن الاستغراق الوظيفى ما هو إلا خاصية شخصية إلى حد كبير ومن هذه الدراسات :

Gannon & Hendrickson 1973, Wagner et al 1973,  
Rabinowitz & Hall 1977, Mckelvey & Sekaran 1977  
Daily & Morgan 1978, Saal 1978 .

ومن ناحية أخرى فقد تناولت بعض الدراسات السابقة الاستغراق على اعتبار أنه محصلة لبعض الظروف المتعلقة ببيئة العمل حيث أرجع بعض الكتاب وجود الاستغراق من عدمه إلى بيئة العمل بأبعادها المختلفة ، ففي دراسة أجراها Jones et al 1975 أتضح وجود علاقة بين سلوك القائد ودرجة الاستغراق الوظيفي لمروسيه ، كما كشفت دراسة Seigel & Ruh 1973 عن علاقة الاستغراق بالمشاركة فى اتخاذ القرارات، وأظهرت دراسة Weissenberg & Gruenfeld 1968 تواجد علاقة بين الاستغراق ومحتوى الوظيفة أو العمل وكذلك بين الاستغراق والحوافز ، وطبيعة الاشراف ، كما أكدت Gorn & Kanungo 1980 وجود أثر للحوافز الداخلية والخارجية على درجة الاستغراق الوظيفي . كذلك أبرزت دراسة Moch 1980 أن الاستقلال فى العمل وأهمية الوظيفة لهما تأثير معنوى على الاستغراق الوظيفي ، وقد ركزت دراسة Misra & Kalro 1981 على دراسة العلاقة بين الاستغراق والمكافآت ومستويات الأجور ، وهذا ما أكدته دراسة Cheloha & Farr 1980 ، كما أثبتت هذه الدراسة الأخيرة وجود علاقة بين الاستغراق والرضا عن المشرف والزملاء وقد تأكدت علاقة الاستغراق بالرضا عن الزملاء فى دراستي Wiener & Vardi 1980 - Lodahl & Kejnner 1965 - كما أظهرت دراسة Lodahl 1964 أن لمجموعة أو جماعة العمل دوراً هاماً فى تشكيل اتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومدى إقباله عليها أو اهتمامه بها .

وقد حاولت مجموعة ثالثة من الدراسات توضيح الأثر التفاعلى للمتغيرات الفردية وبيئة العمل على الاستغراق حيث رجحت هذه الدراسات لفكرة أن الاستغراق فى الوظيفة ليس محصلة للمتغيرات الفردية بمفردها أو لبيئة العمل بمفردها إنما الاحتمال الأقوى أن يكون الاستغراق نتيجة للتفاعل بين المؤثرات الفردية ومتغيرات بيئة العمل ، وهذه الدراسات التى تتبنى هذا الإطار التفاعلى دراسات نادرة وقليلة ومنها دراسة Newman 1975 التى أوضحت أن المتغيرات الخاصة ببيئة العمل لها تأثير أقوى من المتغيرات الفردية ، أما دراسة Ruh et al 1975 فقد كشفت عن تآثر

الاستغراق بكل من المتغيرات الفردية وخصائص بيئة العمل ، كما أوضحت دراسة Schuler 1978 تساو أثر المتغيرات الفردية ومتغيرات بيئة العمل فى تفسير أو تحليل أسباب الاستغراق الوظيفى ، وقد أكدت دراسة Rabinowitz et al 1977 أيضاً تساو أثر مجموعتى المتغيرات الشخصية وبيئة العمل ، وكان متغير المشاركة فى اتخاذ القرارات ، ومتغير نطاق الوظيفة من المتغيرات المؤثرة فى الاستغراق الوظيفى ، كما كشفت الدراسة أيضاً عن تاثر الاستغراق بمتغيرات فردية مثل مدة الخدمة ومدى الحاجة للتقدم والنمو ، كما أظهرت دراسة Mathieu & Farr 1991 الأثر المشترك للمتغيرات الفردية ومتغيرات بيئة العمل حيث كشفت عن تاثر الاستغراق الوظيفى بنطاق الوظيفة وبالعلاقة مع المشرف كمتغيرات بيئية وأظهرت أثر درجة التعليم ومدة الخدمة كمتغيرات فردية مؤثرة على الاستغراق .

وفى تحديد لأثر أى المجموعتين ( متغيرات فردية/ متغيرات بيئة العمل) أقوى توصل Hollenbeck et al 1982 إلى أن المتغيرات الشخصية أو الفردية كان لها الأثر الأقوى على الاستغراق الوظيفى . وفى مراجعة للدراسات السابقة حول الاستغراق الوظيفى فقد أوضح كل من Rabinowitz & Hall 1977 أن المتغيرات الخاصة ببيئة العمل تتفوق على غيرها من المتغيرات من حيث تأثيرها على الاستغراق الوظيفى .

وعلى ذلك يبدو جلياً أن الأمر لم يحسم بعد وأن الدراسات السابقة لم تتفق على ماهية العوامل المفسرة لدرجة التباين فى الاستغراق الوظيفى للأفراد حيث ظهر التضارب واضحاً فى نتائج هذه الدراسات وعلى ذلك فإن طريق البحث العلمى فى هذا الموضوع مازال مفتوحاً للمساهمة فى تقليل أو إزالة هذا التضارب خاصة وأن الدراسات السابقة نفسها قد أشارت إلى أن الحاجة مازالت ماسة لبحث متغيرات أخرى قد تسهم فى إلقاء مزيد من الضوء حول مبعث التباين أو الاختلاف فى مستوى الاستغراق الوظيفى وذلك من أجل الحصول على صورة أوضح للاستغراق ، وهذا ماتسعى إليه الدراسة الحالية .

## ثانيا - الدراسة التطبيقية

تضم هذه الدراسة عدة عناصر وهي أهداف البحث ، أهمية البحث ، حدود البحث ، فروض البحث ، أسلوب ومجتمع الدراسة ، تحليل ومناقشة النتائج ، ملخص لأهم النتائج والتوصيات ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ، ويتناول الباحث هذه العناصر فيما يلي :

### أولاً - أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- (١) إبراز الأهمية النسبية لأثر خصائص بيئة العمل بمتغيراتها المختلفة علي الاستغراق الوظيفي .
- (٢) تحليل أثر أخلاقيات العمل السائدة على درجة الاستغراق الوظيفي وذلك على إعتبار أن أخلاقيات العمل لها أثر واضح في كفاءة وحسن سير العمل (العثيمين ١٩٩٣ ص ٩) .
- (٣) معرفة هل يتأثر الاستغراق ببيئة العمل أكثر أم بأخلاقيات العمل وتحديد درجة إسهام كل من بيئة العمل وأخلاقياته في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي .
- (٤) مناقشة النتائج والتطبيقات العملية .

### ثانياً : أهمية البحث :

يستمد البحث الحالي أهميته من المساهمات العملية والعلمية التي يقدمها وذلك على النحو التالي :

- (١) إن هذا البحث يتناول موضوعاً يمثل محور إهتمام مختلف القيادات سواء في القطاع الحكومي أو الخاص حيث إن الاستغراق الوظيفي يسهم في تحقيق الكثير من الآثار الإيجابية داخل التنظيم ، كما أن تناول هذا الموضوع يضيف إلى المعرفة في مجال السلوك الإداري بشكل خاص ونظرية التنظيم بشكل عام .
- (٢) إن البحث يمثل إستجابة لما نادى ومازال ينادى به بعض الباحثين من ضرورة التوسع في دراسة محددات أو أسباب الاستغراق الوظيفي حيث يتعرض لعدة

متغيرات خاصة ببيئة العمل - لم تدرس من قبل فى دراسة واحدة - وهى نوعية الاشراف ، سمعة الشركة ، ظروف العمل ، المرتب ، الزملاء ، المستقبل الوظيفى ، غموض الدور ، عبء الدور ، عدم المشاركة فى اتخاذ القرارات .

من ناحية أخرى ينفرد البحث الحالى بإضافة متغير هام يمكن أن يكون ذا أثر فاعل فى تحديد درجة الاستغراق الوظيفى وهذا المتغير يتعلق بأخلاقيات العمل ، وهو متغير لم يلق بعد الاهتمام الكافى من البحث ( راجع فى ذلك

Langlois & Schlegelmich 1990 , Vitell et al 1993 ,

Schlegelmich & Robertson 1995 والعثيمين ١٩٩٣

ومما لاشك فيه أن دراسة متكاملة بهذا الشكل سوف تسهم إلى حد ما فى فك ألغاز الاستغراق الوظيفى ، وسوف تعطى صورة أوضح عن أسباب أو محددات الاستغراق الوظيفى وهذا ما أشار إليه Robinowitz et al 1977. P.279 حيث أكد على ضرورة توجه الدراسات المستقبلية إلى إضافة متغيرات أخرى لتفسير أو لاعطاء صورة كاملة عن الاستغراق ويقولون فى هذا الصدد :

" Future research should measure additional variables which may be related to job involvement in order to get a more complete picture of this attitudinal measure "

(٣) نظراً لأهمية الاطار الثقافى فى فهم وتفسير اتجاهات وسلوكيات العاملين، وعلى إعتبار أن الدراسات السابقة فى مجال الاستغراق الوظيفى قد أجريت فى بيئات ثقافية غربية فإنه قد يكون من المفيد علمياً وعملياً إجراء هذه الدراسة فى إطار ثقافة عربية متميزة وذات طابع خاص كالثقافة السعودية - وبالذات فى منطقة القصيم - حيث يمثل هذا الأمر خطوة غير مسبوقه فى إتجاه دراسة هذا الموضوع فى ظل الثقافة الفرعية الخاصة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.

(٤) تبرز أهمية البحث الحالى من مساهمته العملية حيث يقدم للمسئولين فى القطاع محل الدراسة إطاراً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التى لها علاقة



معنوية بالاستغراق الوظيفي ، ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين إجراء التعديلات الملائمة في الجوانب المتصلة ببيئة العمل مما يحفز الأفراد على زيادة استغراقهم في الوظيفة.

**ثالثاً ، حدود البحث ،**

سوف تقتصر الدراسة على المركز الرئيسي لشركة الاتصالات السعودية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية ، وقد تم اختيار هذه الشركة لارتفاع نسبة السعودة بها حيث تبلغ هذه النسبة ٩٣٪ من إجمالي العاملين بها ، كما أن هذه الشركة قد حققت قفزات مشهودة في مجال الاتصالات بالمملكة وفي منطقة القصيم وبالذات في العاملين الماضين حيث تم خدمة ١٢٣ مدينة ومحافظه ومركز بالخدمات الهاتفية ، كما قدرت المشاريع المنفذة في منطقة القصيم في الأعوام الثلاثة الماضية بـ ٦٣٣ مليون ريال هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركة - وبعد خصخصة قطاع الاتصالات - تساهم الآن في توفير فرص عمل للشباب السعودي وذلك باعطاء القطاع الخاصة فرصة لفتح كبائن مكالمات دولية تنتشر في مختلف مناطق المملكة ، ويبلغ عدد هذه الكبائن في منطقة القصيم حوالي ٨٦ كابينة دولية يعمل بها ٢٦٨ موظفاً سعودياً - للمزيد راجع : شركة الاتصالات السعودية : الادارة العامة للاتصالات : انجازات منطقة القصيم ١٤١٧ هـ ، وكذلك الاتصالات السعودية في منطقة القصيم : من قطوف الانجازات ، ١٤١٧ هـ .

(٢) سيتم إجراء الدراسة على العاملين السعوديين بالادارة العامة للشركة بمدينة بريدة، والحاصلين على مؤهلات متوسطة والذين يعملون في وظائف إدارية وكتابية وبحيث تتراوح أعمارهم بين ٢٥ - ٤٥ عاماً على أن يكونوا من المتزوجين ، وقد روعي في إختيار المبحوثين أن يكونوا في مستويات تعليمية وعمرية ووظيفية متقاربة بالإضافة إلى إهتمامهم لمنطقة محلية واحدة وذلك بهدف تقليل أثر الاختلاف في المتغيرات الفردية أو الشخصية علي درجة الاستغراق الوظيفي .

**رابعاً ، فروض البحث ،**

**الفرض الأول :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات بيئة العمل المختلفة

(الإشراف/ سمعة الشركة / ظروف العمل / المرتب / الزملاء/ المستقبل الوظيفي /  
غموض الدور / عبء الدور/ عدم المشاركة فى اتخاذ القرارات ) والاستغراق الوظيفي .  
**الفرض الثانى :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين أخلاقيات العمل والاستغراق  
الوظيفي .

**الفرض الثالث :** تساهم خصائص بيئة العمل وكذا أخلاقيات العمل بنسب  
معنوية فى تفسير درجة الاستغراق الوظيفي .

**الفرض الرابع :** تزيد مساهمة خصائص بيئة العمل عن مساهمة أخلاقيات  
العمل فى تفسير درجة الاستغراق الوظيفي .

#### **خامساً ، أسلوب ومجتمع الدراسة ،**

إعتمد الباحث فى دراسته الميدانية علي أسلوب الاستقصاء فى قياسه لمتغيرات  
الدراسة المختلفة ، وقد شملت الدراسة المقاييس التالية :  
**خصائص بيئة العمل :** تشمل متغيرات أو خصائص بيئة العمل المقاييس  
الفرعية التالية :

(أ) لقياس متغيرات نوعية الإشراف ، سمعة الشركة ، ظروف العمل المادية ،  
المرتب، العلاقة بالزملاء ، والمستقبل الوظيفي إستخدم الباحث مقياس Smith 1976  
المعروف باسم (IOR) ، بمعنى Index of Organizational Reactions حيث  
إنتقى الباحث بعض العبارات الخاصة بكل جزئية من متغيرات بيئة العمل السابقة ،  
وقد إستخدم هذا المقياس بواسطة باحثين آخرين منهم :

Roberts & Hulin 1976, Dunham et al 1977, Katerberg et al  
1977, Hamner & Smith 1978, Motowildo & Borman 1978, Pierce et  
al 1979, Hom 1979 (Cook et al 1980 pp. 44-45).

أما المتغيرات الثلاثة الخاصة بغموض الدور Role ambiguity وعبء الدور  
Role overload ، وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات Non Participation فقد  
تم قياسها من خلال استقصاء أعدده كل من Beehr et al 1976 .

وفيما يتعلق بأخلاقيات العمل فقد إعتد الباحث على مقياس Mirels & Garrett 1971 وهو يعرف بـ Protestant Ethic Scale وقد تم

استخدامه أيضا بواسطة العديد من الباحثين ومنهم :

Merrens, Garrett 1975 , Lied & pritchard 1976, Greenberg 1977, Kideron 1978, Ganster 1980 (Cook et al 1980 pp.140-141).

Shamir 1986, Munroe & Munroe 1986 , Furnham 1990, Tang 1989.

أما المتغير التابع وهو الاستغراق الوظيفي فقد تم قياسه اعتماداً على نسخة مختصرة من مقياس أعده Lodahl & Kejner 1965 حيث تشمل هذه النسخة المختصرة ست عبارات تم استخدامها بواسطة كل من Lawler & Hall 1970 حيث يؤكدان دقة وفعالية هذا المقياس المختصر للاستغراق الوظيفي بقولهما إن هذه العبارات الستة تمثل أفضل مقياس للاستغراق الوظيفي حيث يقولان بالحرف (p-308) :

" Six of items used in this section were those recommended by lodahl and Kejner as the best measures of job involvement "

#### مجتمع البحث :

كما سبق أن أوضحنا فقد ركز الباحث على حملة المؤهلات المتوسطة باعتبارهم الغالبية التي تعمل بالادارة العامة لشركة الاتصالات السعودية ببريدة ، وقد أجرى الباحث حصرأ لهذه النوعية من العاملين من خلال البيانات المسجلة على الحاسب الآلى بإدارة شئون الموظفين ، وقد بلغ عددهم فى ضوء المعايير السابق توضيحها فى حدود البحث ٢٠٦ مفردة موزعين على ادارات الشركة المختلفة وهذه الادارات هى ادارة خدمات المشتركين ، ادارة الشئون المالية والادارية ، وادارة الخدمات المساندة ، ادارة هندسة الشبكة ، وادارة تشغيل الشبكة ( راجع ملاحق البحث / الهيكل التنظيمى للشركة ) . وبعد تفريغ الاستثمارات تم استبعاد ١٤ إستمارة لعدم الصلاحية .

### سابعاً ، تحليل ومناقشة النتائج

تم تقسيم النتائج إلى قسمين كل قسم منها يغطي فرضين من فروض البحث الأربعة وذلك على النحو التالي :

#### أولاً - تحليل ومناقشة نتائج الفرضين الأول والثاني :

تشير نتائج البحث الى صحة هذين الفرضين إذ توضح مصفوفة الارتباط التالية (جدول رقم ١) وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات بيئة العمل المختلفة (نوعية الاشراف  $X_1$  ، سمعة الشركة  $X_2$  ، ظروف العمل  $X_3$  ، المرتب  $X_4$  ، الزملاء  $X_5$  ، المستقبل الوظيفي  $X_6$  ، غموض الدور  $X_7$  ، عبء الدور  $X_8$  ، عدم المشاركة  $X_9$ ) والاستغراق الوظيفي  $Y_{12}$  ، كما توضح مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط بين متغير أخلاقيات العمل  $X_{11}$  والاستغراق الوظيفي وفيمايلي توضيح لنتائج مصفوفة الارتباط .

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين بيئة وأخلاقيات العمل والاستغراق الوظيفي

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١- نوعية الاشراف												
٢ - سمعة الشركة	٠.٧٨											
٣ - ظروف العمل	٠.٦٦	٠.٧٨										
٤ - المرتب	٠.٥٥	٠.٥٠	٠.٨٩									
٥ - الزملاء	٠.٦٦	٠.٧٦	٠.٦٦	٠.٦٦								
٦ - المستقبل الوظيفي	٠.٨١	٠.٧٢	٠.٧٧	٠.٨٠	٠.٨٠							
٧ - غموض الدور	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٨٠						
٨ - عبء الدور	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٨					
٩ - عدم المشاركة	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٨	٠.٧٧				
١٠-خصائص بيئة العمل (م)	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٧٦			
١١- أخلاقيات العمل	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٧٦	٠.٧٦		
١٢ - الاستغراق الوظيفي	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٧٦	٠.٧٦	٠.٧٦	٠.٧٦

وعلى ذلك توجد علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات بيئة العمل والاستغراق الوظيفي حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من نوعية الاشراف / سمعة الشركة / ظروف العمل ، المرتب ، الزملاء ، المستقبل الوظيفي كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط سالبة بين كل من غموض الدور ، عبء الدور ، وعدم المشاركة ، ولاشك أن معنوية العلاقات السابقة ( إنظر ملاحق البحث ) توضح أهمية بيئة العمل فى تحديد درجة استغراق الفرد فى عمله ، فمما لاجدال فيه أن تواجد مشرف يهتم بعلاقات طيبة مع مرؤسيه يؤثر على مستوى أدائهم ومدى إقبالهم على أعمالهم ، فالفرد لا يمكنه العمل والانجاز بدون تشجيع ومؤازرة رؤسائه، وعلى ذلك فإن علاقة المشرف بمرؤسيه لا بد وأن تتسم بالحماس والتعاون حتى يتمكن هؤلاء المرؤسين من تحقيق معدلات أداء متميزة من خلال إستغراقهم فى أعمالهم بشكل فعال ، من جهة أخرى فإن الفرد يقبل على عمله فى حالة إتسام الشركة بسمعة طيبة وبظروف عمل ملائمة، كما أن مستوى الأجر أو المرتب الذى يحصل عليه الفرد يكون ذا أثر فاعل فى تحديد درجة إرتباط الفرد بعمله واستغراقه فيه. كما تلعب العلاقات الطيبة مع الزملاء دوراً هاماً فى إقبال الفرد على عمله ، فكما يقول Hackman 1987 أن الفرد الذى يعمل فى مناخ لاتشجيع فيه روح الود والزمالة يشعر بضغط عصبى نتيجة قضائه وقت العمل فى ظل مشكلات وصراعات تؤثر على أدائه خاصة إذا كان الأداء الجيد للوظيفة يتطلب مشاركة من أطراف أخرى . كما ترتبط درجة الاستغراق الوظيفى بمدى توفر فرص أمام الفرد للترقى وتحقيق تقدم فى مساره الوظيفى . ولذلك فإن المنظمات التى تتمتع بتخطيط جيد للمسارات الوظيفية تحقق فائدة مزدوجة لكل من الفرد والمنظمة حيث يسهم هذا التخطيط الجيد فى توجيه واستخدام قدرات الأفراد، كما يساعد المنظمات فى إكتشاف طاقات الأفراد واستغلالها وتطويرها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة (العوامله ١٩٩٥) كما يذكر عبدالسلام (١٩٩٤ ، ص ١٢٨) أن التخطيط الجيد للمسارات الوظيفية يحقق عدة فوائد منها تنمية قدرات العاملين واستغلال وتحريك قدراتهم الكامنة وتطوير أدائهم مما

يعنى إستغراقا أكثر فى العمل.

من جهة أخرى فان الاستغراق الوظيفى يقل مع زيادة غموض الدور (-٥٢هـ) ويقصد بغموض الدور عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه ، كذلك افتقاره إلى المعلومات التى يحتاجها فى أدائه لنوره مما يترتب عليه إرتباك الفرد فى عمله وشعوره بالضغط النفسى وعدم الرضا والميل لترك العمل Abdel -Halim 1981 كما يقل الاستغراق مع إحساس الفرد بأنه يعمل فى وظيفة لا يستطيع النهوض بأعبائها أو عندما يعمل فى وظيفة لا تتناسب أعباؤها مع قدراته ومهاراته أو مؤهلاته (-١٥هـ) ، وقد يتمثل العبء فى صعوبة العمل وهو ما يعرف بالعبء النوعى حيث يترتب على صعوبة أعباء الوظيفة عدم إحساس الفرد بالرضا عن الوظيفة مما يقلل من شهيته للعمل ويقلل من درجة إستغراقه فيه ، كما ترتبط درجة الاستغراق الوظيفى سلبياً بعدم مشاركة الفرد أو الموظف فى إتخاذ القرارات (-٣٠هـ) وهذا أمر طبيعى .

أما بخصوص الفرض الثانى فقد كشفت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة ايجابية بين أخلاقيات العمل المتمثلة فى الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد والاستغراق الوظيفى (٧٧هـ) . وهذه النتيجة تعكس ضرورة أن يكون لدى الفرد التزام خلقى ودينى لشغل وقت العمل بأشياء مفيدة ومثمرة ، ويتطلب هذا الإلتزام أيضا أن ينفق الفرد ساعات أطول فى العمل وأن يحيا حياة حافلة بالجد تقل فيها درجات اللهو والفراغ إلى حد كبير ، ومما لاشك فيه أن زيادة إيمان الفرد بقيمة العمل الجاد تؤدي إلى تأثير جيد على دافعيته نحو العمل مما يزيد من درجة استغراقه فيه ، وتتفق هذه

النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها دزاسة : Aly & Azim 1995

Shamir 1986, Boutton & Ng 1988 ,Tang 1989, Ganster 1981.

ثانياً - تحليل ومناقشة نتائج الفرضين الثالث والرابع .

ينص الفرض الثالث على أن خصائص بيئة العمل ، وكذا أخلاقيات العمل تساهمان بنسب معنوية في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي ، كما أن الفرض الرابع ينص على أن مساهمة خصائص أو متغيرات بيئة العمل ستزيد عن مساهمة أخلاقيات العمل في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي .

وفي محاولة لاختبار صحة الفرضين السابقين فقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين واسلوب الانحدار لمعرفة مدى مساهمة متغيري بيئة وأخلاقيات العمل في تفسير الاستغراق الوظيفي ويوضح جدول رقم (٢) مدى هذه المساهمة .

جدول رقم (٢)

تفسير مساهمة متغيري بيئة العمل  
وأخلاقيات العمل في درجة الاستغراق

المصدر	مج المربعات	درجات الحرية	م.مج المربعات	ف المحسوبة
الانحدار	٣٩٠٢٩	٢	١٩٠٦٤	٤٥٩٠٢٦
البواقي	٨٠١٢	١٨٩	٠.٤٣	
الاجمالي	٤٧٠٤٢	١٩١		

وبحساب R squared التي تمثل نسبة مساهمة متغيري بيئة العمل ، وأخلاقيات العمل (X10 X11) في المتغير التابع Y12 (الاستغراق الوظيفي) أتضح أنها تمثل ٨٢٨٥ر وهي ناتج قسمة  $\frac{٣٩٠٢٩}{٤٧٠٤٢}$  وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث حول مساهمة متغيري بيئة العمل وأخلاقيات العمل بنسبة معنوية كبيرة في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي ، ولعل ارتفاع نسبة المساهمة هنا يعود إلى عزل

أثر المتغيرات الفردية حيث أختيرت عينة البحث بشكل يسمح بتقليل أثر هذه المتغيرات التي ثبت من خلال الدراسات السابقة أن لها بعض التأثير على الاستغراق الوظيفي ، وقد ترتب على عزل أثر المتغيرات الفردية إفساح المجال لظهور أو مساهمة متغيرات الدراسة بشكل أكبر .

ولاختبار صحة الفرض الرابع فقد تم أيضاً استخدام أسلوب تحليل التباين واسلوب الانحدار ، وقد كشفت نتائج استخدام هذين الاسلوبين ارتفاع أو زيادة مساهمة متغير بيئة العمل في تفسير تباين الاستغراق الوظيفي حيث يوضح جدول رقم (٣) ذلك :

جدول رقم (٣)  
مساهمة متغير بيئة العمل  
في تفسير الاستغراق الوظيفي

المصدر	مج المربعات	درجات الحرية	م.م.ج المربعات	ف المحسوبة
الانحدار	٣٥٣٩	١	٣٥٣٩٣٨	٥٥٩
البواقي	١٢٠٣	١٩٠	٠.٦٣٣	
الاجمالي	٤٧٤٢	١٩١		

وبحساب R squared التي تمثل نسبة مساهمة متغير بيئة العمل أتضح أنها وفقاً لمعادلة الانحدار = ٧٤٦٣ وهي ناتج قسمة  $\frac{٣٥٣٩}{٤٧٤٢}$  وعلى ذلك فإن متغير بيئة العمل يسهم بنسبة عالية في تفسير درجة الاستغراق الوظيفي حيث يفسر وحدة حوالى ٧٥٪ من التباين في الاستغراق ويفسر متغير أخلاقيات العمل حوالى ٠.٨ فقط ( المتغيرين معاً ٨٣ تقريباً) وهذا يعنى أن نسبة مساهمة خصائص بيئة العمل في تفسير درجة الاستغراق تزيد عن مساهمة أخلاقيات العمل بحوالى تسعة



أمثال ، وهذه الزيادة الكبيرة لمساهمة بيئة العمل ربما ترجع الى أن بيئة العمل بمتغيراتها وأبعادها المختلفة هي المحك الفعلى الذى يحدد إتجاهات وميول الفرد داخل نطاق عمله الوظيفى ، وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التى أوضحت أن الاستغراق الوظيفى يعد خاصية ظرفية ترتبط بظروف ومتغيرات بيئة العمل أكثر من أى شئى آخر ، وهذا يعنى ضرورة توجيه الاهتمام إلى تهيئة هذه الظروف بحيث تكون مواتية أكثر لتحقيق استغراق أفضل فى الوظيفة (راجع الدراسات السابقة) .

وتحليل أكثر تفصيلاً حول متغيرات بيئة العمل الفرعية لمعرفة أيها أكثر تأثيراً فى الاستغراق الوظيفى استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد الخطوات Stepwise ، وقد كشفت نتائج استخدام هذا الأسلوب عن الجدول التالى :

جدول (٤)

أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيراً فى الاستغراق الوظيفى

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة ف	معامل الانحدار الجزئى	ترتيب المتغيرات المؤثرة
- نوعية الاشراف (X1)	٢٩٣٥ر	٠.٤٥١ر	٤٢,٢٧١	١٨٦.٠ر	١
- سمعة الشركة (X2)	٠.٨٥٤ر	٠.٤٨٢ر	٣,١٣٣	٠.١٦٧ر	٦
- ظروف العمل المادية (X3)	١٦٢٦ر	٠.٥٥٠ر	٨,٧٤٣	٠.٤٥١ر	٢
- المرتب (X4)	١١٩٧ر	٠.٥٢٣ر	٥,٢٣٢	٠.٢٧٥ر	٤
- غموض الدور (X7)	٢١٦٣ر	٠.٥٢٣ر	١٧,٠٨٦	٠.٨٤٥ر	٣
- عدم المشاركة (X9)	٠.٨٥٨ر	٠.٣٦٦ر	٥,٤٧٩	٠.٢٨٨ر	٥

وقد أظهر تحليل الانحدار المتعدد الخطوات أنه من بين تسعة متغيرات فرعية خاصة ببيئة العمل تم دخول ستة متغيرات فى معادلة الانحدار وهذه المتغيرات التى

ظهر أن لها تأثيراً ذو دلالة احصائية على مستوى الاستغراق الوظيفى هى بالترتيب حسب أسبقية دخولها فى معادلة الانحدار كانت على النحو التالى X1 ثم X3 ثم X7 ثم X4 ثم X9 وأخيراً X2 أما المتغيرات التى لم تدخل معادلة الانحدار فهى X5 ، X6 ، X8 ( لمزيد من التفاصيل تراجع ملاحق البحث ) .

وتعكس نتائج الجدول السابق الأثر الواضح لبعض متغيرات بيئة العمل مثل نوعية الإشراف وظروف العمل المادية وطبيعة الدور ، والمرتب فى تحديد درجة الإستغراق الوظيفى كما تبرز أيضاً أن لمتغيرى المشاركة وسمعة الشركة أثراً معنوياً فى الإستغراق الوظيفى .

## ملخص لأهم النتائج والتوصيات

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج هامة يمكن ابرازها فيمايلي :

- ١ - وجود علاقات أو معاملات ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل المختلفة ، وقد تباينت هذه العلاقات فى اتجاهاتها ، فبينما كانت معاملات الارتباط ايجابية بين الاستغراق وبعض متغيرات بيئة العمل مثل نوعية الاشراف ، سمعة الشركة ، ظروف العمل المادية ، المرتب ، الزملاء ، المستقبل الوظيفى ، تواجدت علاقات أو معاملات ارتباط سلبية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات أو خصائص بيئة العمل الأخرى مثل غموض الدور ، عبء الدور ، عدم المشاركة.
- ٢ - وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستغراق الوظيفي وأخلاقيات العمل المتمثلة فى الايمان بأهمية وقيمة العمل الجاد .
- ٣ - تفسيرالمتغيرات المرتبطة ببيئة العمل ، وأخلاقيات العمل نسبة كبيرة من التباين فى الاستغراق الوظيفي (٨٣ تقريباً) وعلى ذلك فقد ساهمت هذه الدراسة فى تحسين نسبة التباين المفسرة للاستغراق الوظيفي مقارنة بالدراسات السابقة، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تثبيت أثر المتغيرات الفردية عند اختيار مجتمع البحث .
- ٤ - ساهمت المتغيرات المتصلة ببيئة العمل بدرجة أكبر فى تفسير درجة الاستغراق الوظيفي حيث بلغت مساهمتها وحدها حوالى (٧٥) من التباين فى الاستغراق الوظيفي وهذا الأمر يعكس الأثر الواضح لهذه المتغيرات مقارنة بمتغير أخلاقيات العمل ، وذلك على اعتبار أن بيئة العمل بأبعادها المختلفة هى المحك الفعلى الذى يحدد اتجاهات وميول الفرد تجاه وظيفته .
- ٥ - كانت أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيراً فى الاستغراق الوظيفي هى بالترتيب :
  - ١-نوعية الاشراف ٢ - ظروف العمل المادية ٣- غموض الدور ، ٤ - المرتب ،
  - ٥ - عدم المشاركة فى اتخاذ القرارات ٦ - سمعة الشركة ، أما باقى المتغيرات الأخرى فلم يكن لها تأثير معنوى على الاستغراق الوظيفي .

٦ - تدعيم اتجاه بعض الدراسات السابقة التي ترى أن الاستغراق الوظيفي هو محصلة لمتغيرات ظرفية تتعلق بخصائص ومتغيرات بيئة العمل أكثر من أية متغيرات أخرى .

وبناء على النتائج السابقة يوصى الباحث بمايلي :

١ - ضرورة التركيز علي المتغيرات الخاصة ببيئة العمل لما لها من تأثير كبير علي درجة الاستغراق الوظيفي ، وفي هذا الاتجاه يجب مراعاة مايلي :

(أ) اختيار نوعية متميزة من المشرفين أو الرؤساء الذين يدركون أهمية تعاملهم مع مرعوسيههم بشكل فعال ، كما يجب تصميم برامج تدريبية لرفع مستوى المهارات الفنية والانسانية لهؤلاء المشرفين .

(ب) تهيئة مناخ أو ظروف عمل مادية مواتية أو مناسبة لتحقيق درجات أعلى من الاستغراق الوظيفي .

(ج) ضرورة قيام الرؤساء بتوفير كافة المعلومات اللازمة لقيام مرعوسيههم بأية مهمة وذلك تقليلاً لما يعرف بغموض الدور والاهتمام برفع درجة المعرفة المهنية للأفراد العاملين من خلال تحسين أو تطوير شبكة الاتصالات أو المعلومات .

(د) زيادة مستوى الدافعية في العمل من خلال الاهتمام بتحسين مستويات الأجر والمكافآت سواء كانت مالية أو معنوية .

(هـ) زيادة درجة مشاركة المرعوسين في اتخاذ القرارات والتركيز بصورة أكبر على روح العمل الجماعي .

٢ - ضرورة غرس أو ترويح الأفكار التي تحض على أهمية وقيمة العمل الجاد باعتباره جانباً أخلاقياً يرتبط معنوياً بدرجة الاستغراق الوظيفي ، وضرورة تربية النشئ على هذه القيم الأخلاقية الهادفة .

٣ - يوصي الباحث بضرورة اجراء مزيد من الدراسات التي تضم عينات مختلفة من العاملين في قطاعات عمل وثقافات مختلفة، كما يوصى كذلك بضرورة إجراء

بحوث ممتدة زمنياً Longitudinal Studies لقياس أثر التغير في مستوى  
الرضا الوظيفي على تغير درجة الاستغراق .

٤ - يوصى الباحث بتوجه الدراسات المستقبلية إلى بحث المفهوم المناقض للاستغراق  
الوظيفي وهو مفهوم الاغتراب الوظيفي Job Alienation حيث إن دراسة  
هذا المفهوم ستساعد في إلقاء مزيد من الضوء حول مفهوم ومحددات  
الاستغراق الوظيفي باعتباره المفهوم المعاكس للاغتراب .

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية :

- (١) د. رمضان محمود عبدالسلام (١٩٩٤)، أثر نظام معلومات القوى العاملة على كفاءة نشاط ادارة الأفراد : دراسة تطبيقية على المؤسسات الصحفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة طنطا .
- (٢) شركة الاتصالات السعودية (١٤١٧هـ) ، الادارة العامة للاتصالات ، انجازات منطقة القصيم .

\_\_\_\_\_ (١٤١٧هـ) من قطف الانجازات

- (٣) د. عبدالناصر حموده ، د. محمد صالح الدعيج (١٩٩٦)، "العلاقة بين الايمان بقيمة العمل الجاد وقوة الحاجات العليا وأثرها على الرغبة في ترك التنظيم : دراسة ميدانية مطبقة على طلبة جامعة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، مايو ص ٢٥١ - ٢٩٤ .
- (٤) فهد سعود العثيمين (١٩٩٣) ، أخلاقيات الادارة فى الوظيفة العامة وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية ، بيروت ، مؤسسة الرسالة .
- (٥) د. نايل عبدالحافظ العواملة (١٩٩٥) ، "تخطيط المسار الوظيفى للمديرين فى الوزارات والوئاثر المركزية فى الأردن : دراسة ميدانية " ، مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد العاشر العدد السادس ص ٥١ - ٨٣ .

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- (1) Abdel- Halim, A (1981), " Effects of role stress - Job design and technology interreaction on employee work satisfaction", **Academy of Management Journal**, vol 24, No 2 , 260-275.
- (2) Aly, A & Azim, A (1995), " Work ethic and Loyalty in

- Canada". **Journal of Social Psychology**, 135, NO 1, 31-37.
- (3) Beehr, T. et al (1976), " Relationship of stress as individually and organizationally valued states : Higher order needs as a moderator", **Journal of Applied psychology**, 61, 41-47.
- (4) Cheloha, R & Farr, J (1980), " Absenteeism , job involvement and job satisfaction in an organizational setting", **Journal of Applied psychology**", 65, 467-473.
- (5) Cook, J. et al (1980), J. et al (1980) , The experience of work : A Compendium and Review of 249 Measures and their use, London , Academic Press.
- (6) Daily, R & Morgan, C (1978), " Personal characteristics and job involvement as antecedents of boundary spanning behavior :A path analysis", **Journal of Management Studies**, 15, No, 3, 330-339.
- (7) Dubin, R (1956), " Industrial workers' worlds : study of central life interests of industrial workers", **Social problems**, 3, 131-142.
- (8) ..... (1968) ,Human Relations in Administration, Englewood Cliffs , N.J : Prentice - Hall, 51-52.
- (9) French, J.R & Khan, R.A (1962), " A Programatic approach to studying the industrial environment and mental health", **Journal of Social Issues**, 18, 1-17.

- (10) Furnham, A (1990). " The Protestant work ethic and vocational preference", **Journal of Organizational Behavior**, 11. 43-55.
- (11) Gurin, J. et al (1960), American View their Mental Health, New York , Basic Books .
- (12) Gorn, J. & Kanungo (1980)," Job Involvement and motivation : Are intrinsically motivated mangagers more job involved" **Organizational Behavior and Human Performance**", 26, P. 265 - 277.
- (13) Gannon, M & Henderickson, D (1973), " Carrer orientation and job statisfaction among working wives", **Journal of Applied Psychology**, 57.
- (14) Ganster, D (1981), Protestant ethic and performace : Are re-examined? " **Psychological reports**, 48, 335-338.
- (15) Hackman, J.K (1987), The design of work teams, Englewood Cliffs.
- (16) Hall, D & Mansfield, R (1972), " Organizational and individual response to external stress", **Administrative science Quarterly**, 16, 533-547.
- (17) Hollenbeck, et al (1982) , Job invlovement 1977-1982: Beyond the exploratory stage, working paper, Michigan State University.
- (18) Jones, A et al (1975)," Perceived leadership behavior



and employee Confidence in leader as a moderated by job involvement". **Journal of Applied Psychology**, 60, 146-149.

- (19) Lodahl, T & Kejner, M (1965), " The definition and measurement of job involvement", **Journal of Applied Psychology**, 49 No.1 , 24-33.
- (20) Lawler, E & Hall, D (1970), " Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation", **Journal of Applied Psychology**, 54, 305-312.
- (21) Lewis, H (1944), " An experimental study of the role of the ego in work (1), the role of ego in cooperative work", **Journal of experimental Psychology**, 34, 113-126.
- (22) Lewis, H & Franklin, M (1944), An experimental study of role of the ego in work(11), the significance of task-orientation in work", **Journal of Experimental psycholgy**, 34-195-215.
- (23) Lodahl, T (1964), " patterns of job attitudes in tow assembly technolgies," **Administrative science Quarterly**, 8, 482-519.
- (24) Langlois, C, Schlegelmilch, B (1990), " Do corporate of ethics reflect national character? Evidence from Europe and United States", **Journal of international**

**Business studies**, Vol 21, No 4, 519-539.

- (25) Morrow, C (1983), " Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment", **Academy of Management Review**, 8, pp. 486-500.
- (26) Mckelvey, B & Sekaran, M (1977), "Toward a Career-based theory of job involvement : A study of scientists and engineers", **Administrative science Quarterly**, 22, No 2, 281-305.
- (27) Moch, M.K (1980), " Job Involvement, internal motivation and employee integration into networks of work relationships", **Organizational Behavior and Human performance**, 25, 15-31.
- (28) Misra, S & Karlo, R (1981), " Job involvement of intrinsically and extrinsically motivated Indian managers: To each according to his need", **Human Relations**, 34, 5, 419 - 426.
- (29) Mathieu, J.E & Farr, J.L (1990), " Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction", **Journal of Applied psychology**, 76, No. 1, 127-133.
- (30) Mirels, H & Garrett, S (1971), " The Protestant ethic as a personality variable ", **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 36, 40-44.

- (31) Munore, R.L & Munore, R. H (1986)," Weber's protestant ethic revisited : An Afreican case", **Journal of Psychology**, 120 , 447 -56.
- (32) Newman, J. (1975), " Understanding the Organizational structure - Job attitude relationship through perception of the work environment", **Organizational Behavior and Human Performance**, 14, 371-397.
- (33) Patchen, M (1979) Particiption and involvement on the job, Englewood Cliffs, N.J : Prentic-Hall.
- (34) Poulton, R & Ng.s (1988), "Relationships between work ethic and work effort in field setting", **Applied psychology**, 37, 227-233.
- (35) Rabinowitz, S & Hall, D (1977), "Organizational research on job involvement:", **Psychological Bultin**, 84, No. 2-265-288.
- (36) ..... et al (1977), " Job scope and individual differences as .a predictors of job involvement:", **Academy of Management Journal** , 20, No 2 , 273-289.
- (37) Ruh, R et al (1975), " Job involvement, values, personal background, participation in decision making and job attitudes", **Academy of Management Journal** , 18, 2 300-12.
- (38) Saleh, D & Hosek , J (1976)," Job involvement: con-

cepts and Measurements", **Academy of Management Journal** , 19. No. 2.

- (39) Saal, F (1978), " Job involvement: A multivariate approach", **Journal of Applied Psychology**, 63, 53-61.
- (40) Siegel, A & Ruh , R (1973), " Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior", **Organizational behavior and Human performance**, 9, 318-327.
- (41) Schuler, R.S (1978) , " Determinants of job involvement : Individual vs Organization : An extension of the literature", Paper prestened at the Academy of Management Meeting in Saal E, " Job involvement: Multivariate Approach", **Journal of Applied Psychology**, 63 ( 1978), 53-61.
- (42) Schleglmilch, B & Robertson, D (1995), " The influence of Country and industry on ethical perceptions of senior executives in the U.S and Europe", **Journal of International Business Studies**, vol 26, No 4, 859-881.
- (43) Shamir, B (1986) " Protestant work ethic, work involement and psychological impact of unemployment", **Journal of Occupational Behavior**, 7, 25-38.
- (44) Tang, T.L (1989), " The effects of work ethic and task

- tables on task preference", **Journal of Psychology**, 123-429-38.
- (45) Vitell, S et al (1993), "The effects of culture on ethical decision making : An application of Hofstede's typology. **Journal of Business Ethics**, 12 No. 10, 753-60.
- (46) Wagner. J. et al (1987), " The Organizational tenure Job involvement relationship : A Career experience explanation". **Journal of Occupational Behavior**, 8, 63-70.
- (47) Wickert, F.R (1951)," Turnover and employee's Feelings of ego-involvement in the day to day operations of a company", **Personnel psychology**, 4, 185-197.
- (48) Weissenberg, P & Gruenfeld, L (1968), " Relationship between job satisfaction and job involvement", **Journal of Applied Psychology**, 52, 469-473.
- (49) Wiener, & Vardi, J (1980), " Relationship between job organization and career commitments and work outcomes; An integrative approach:", **Organizational Behavior and Human Performance**.

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: A:AHMAD LABEL: ahmad  
NUMBER OF CASES: 192 NUMBER OF VARIABLES: 12

-----

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	
x1	1.00000								
x2	.78293	1.00000							
x3	.86258	.78285	1.00000						
x4	.84938	.80030	.89947	1.00000					
x5	.86069	.76012	.86379	.86217	1.00000				
x6	.80752	.72919	.77278	.80254	.80356	1.00000			
x7	-.72706	-.68458	-.69705	-.70326	-.68453	-.64910	1.00000		
x8	-.68115	-.61316	-.61995	-.65210	-.64073	-.56224	.77866	1.00000	
x9	-.47724	-.48382	-.39501	-.45612	-.41067	-.46278	.49352	.57290	
x10	.88187	.82220	.91442	.89668	.89347	.82714	-.60421	-.52035	
x11	.54290	.47317	.56374	.56362	.50842	.48768	-.28895	-.29655	
y12	.82105	.70828	.81227	.79292	.76536	.71313	-.52266	-.51282	
	x9	x10	x11	y12					
x9	1.00000								
x10	-.31150	1.00000							
x11	-.22726	.63723	1.00000						
y12	-.29778	.86391	.77134	1.00000					

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .11910  
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .14164

N = 192

-----

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: A: AHMAD LABEL: ahmad  
NUMBER OF CASES: 192 NUMBER OF VARIABLES: 12

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	x1	3.8490	.8997
2	x2	4.2448	.6845
3	x3	4.0000	.8500
4	x4	3.9635	.8765
5	x5	3.8333	.9341
6	x6	3.7281	.9102
7	x7	2.5052	.5390
8	x8	2.4896	.5365
9	x9	2.3932	.5925
10	x10	3.4442	.4213
11	x11	3.7443	.4091
DEP. VAR.:	y12	3.6423	.4983

F TO ENTER = 3, F TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

-----  
STEP 1. VARIABLE: x1 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y12

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 190)	PROB.
x1	.4547	.0229	393.045	.00000
CONSTANT	1.8921			

STD. ERROR OF EST. = .2852

r SQUARED = .6741  
r = .8211

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	31.9687	1	31.9687	393.045	4.000E-14
RESIDUAL	15.4539	190	.0813		
TOTAL	47.4226	191			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
x2	.0340	.3870	6.647	.0107
x3	.1298	.2560	28.189	3.068E-07
x4	.1006	.2786	21.129	7.841E-06
x5	.0408	.2592	8.036	5.084E-03
x6	.0222	.3479	4.281	.0399
x7	.0359	.4714	7.046	8.623E-03
x8	.0123	.5360	2.362	.1260
x9	.0352	.7722	6.886	9.399E-03

-----  
STEP 2. VARIABLE: x3 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y12

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 189)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
x1	.2605	.0424	37.750	.00000	.1665
x2	.2383	.0449	28.189	.00000	.1259
CONSTANT	1.5864				

STD. ERROR OF EST. = .2667

ADJUSTED R SQUARED = .7134

R SQUARED = .7164

MULTIPLE R = .8464

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	33.9745	2	16.9872	238.739	.000E+00
RESIDUAL	13.4481	189	.0712		
TOTAL	47.4226	191			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
x2	.0049	.3419	.922	.3381
x4	.0160	.1698	3.049	.0824
x5	.0015	.2017	.288	.5920
x6	.0040	.3252	.749	.3880
x7	.0823	.4523	16.851	6.023E-05
x8	.0236	.5319	4.535	.0345
x9	.0348	.7712	6.786	9.920E-03

-----  
STEP 3. VARIABLE: x7 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y12

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 188)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
x1	.3223	.0434	55.103	.00000	.2267
x3	.2747	.0440	31.944	.00000	.1716
x7	.2099	.0511	16.851	.00006	.0823
CONSTANT	.7771				

STD. ERROR OF EST. = .2562

ADJUSTED R SQUARED = .7356

R SQUARED = .7397

MULTIPLE R = .8601

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	35.0807	3	11.6936	178.124	.000E+00
RESIDUAL	12.3419	188	.0656		
TOTAL	47.4226	191			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
------	------------------------	-----------	------------	-------



x2	.0201	.3255	3.839	.0516
x1	.0314	.1663	6.056	.0148
x5	.0044	.2002	.830	.3635
x6	.0097	.3215	1.830	.1778
x8	.0001	.3652	.015	.9031
x9	.0150	.7207	2.841	.0936

STEP 4. VARIABLE: x4 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y12

VARIABLE	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 187)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
x1	.2924	.0445	43.113	.00000	.1874
x3	.1931	.0546	12.504	.00051	.0627
x4	.1260	.0512	6.056	.01476	.0314
x7	.2281	.0510	20.003	.00001	.0966
CONSTANT	.6733				

STD. ERROR OF EST. = .2528

ADJUSTED R SQUARED = .7425

R SQUARED = .7479

MULTIPLE R = .8648

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	35.4679	4	8.8670	138.700	.000E+00
RESIDUAL	11.9547	187	.0639		
TOTAL	47.4226	191			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
x2	.0106	.3056	1.985	.1606
x5	.0004	.1853	.069	.7936
x6	.0028	.2974	.519	.4721
x8	.0001	.3605	.025	.8755
x9	.0227	.7067	4.329	.0388

STEP 5. VARIABLE: x9 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y12

VARIABLE	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 186)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
x1	.3073	.0447	47.223	.00000	.2025
x3	.1753	.0548	10.225	.00163	.0521
x4	.1408	.0512	7.553	.00658	.0390
x7	.2025	.0520	15.133	.00014	.0752
x9	.0757	.0364	4.329	.03884	.0227
CONSTANT	.5117				

STD. ERROR OF EST. = .2506

ADJUSTED R SQUARED = .7470

R SQUARED = .7536

MULTIPLE R = .8681

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	35.7398	5	7.1480	113.802	000E+00
RESIDUAL	11.6828	186	.0628		
TOTAL	47.4226	191			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
x2	.0167	.2983	3.133	.0784
x5	.0002	.1850	.031	.8593
x6	.0050	.2938	.925	.3376
x8	.0012	.3286	.231	.6313

STEP 6. VARIABLE: x2 ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: y12

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 185)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
x1	.2935	.0451	42.271	.00000	.1860
x2	.0854	.0482	3.133	.07837	.0167
x3	.1626	.0550	8.743	.00351	.0451
x4	.1197	.0523	5.232	.02331	.0275
x7	.2163	.0523	17.086	.00005	.0845
x9	.0858	.0366	5.479	.02031	.0288
CONSTANT	.2783				

STD. ERROR OF EST. = .2492

ADJUSTED R SQUARED = .7499

R SQUARED = .7577

MULTIPLE R = .8705

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	35.9343	6	5.9891	96.444	.000E+00
RESIDUAL	11.4883	185	.0621		
TOTAL	47.4226	191			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r <sup>2</sup>	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
x5	.0000	.1843	.005	.9458
x6	.0034	.2907	.625	.4302
x8	.0016	.3282	.297	.5862

