مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ISSN 2602-7321/ EISSN 2773- 2649

السنة: 2024 المجلد: 07 العدد: 02 ص- ص: 478-496

دراسة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري في ضوء المتغيرات الشخصية – دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات باتنة–

The study of the level of functional engagement of the human resource in the light of personal variables An exploratory study at the National School of Forestry – Batna

سعيدة بلولة [1]*، مخبر أفاق الحوكمة للتنمية المحلية المستدامة،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي بريكة، طريق أمدوكال، بريكة، 05001، الجزائر، saida.beloula@cu-barika.dz

محمد لطرش [2]، مخبر البحث الاستراتيجي في المؤسسة والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 ، الجزائر ، mohamed.latreche@univ-batna.dz

تاريخ إرسال المقال: 2024/08/05 تاريخ قبول المقال: 2024/11/23

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لتحديد التباين في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات باتنة، تبعا لتأثير فروقاتهم الشخصية في تحديد درجة التباين في مستوى استغراقهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة ميدانيا تم استخدام المنهج الوصفي واستنادا عليه قمنا بتوزيع استبيان على 60 فرد وتم استرجاع 54، وذلك بالاعتماد على مقياس ريتش (Rich) للاستغراق الوظيفي الواسع الاستعمال ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :أنّ مستوى ممارسة سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات مرتفع، كما أكدّت أنّه لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة تُعزى لمتغيري الجنس وللأقدمية.

الكلمات المفتاحية: الاستغراق الوظيفي، المتغيرات الشخصية، المدرسة الوطنية للغابات.

* سعيدة بلولة.

Abstract:

The aim of this study is to determine the variation in the level of job engagement of the human resource at the National Forestry School, according to the influence of their personal differences in determining the degree of variation in the level of their job engagement. To achieve the objectives of the study in the field, the descriptive method was used and based on it, we distributed a questionnaire to 60 individuals and 54 were retrieved, based on the widely used rich scale of functional absorption, the following results were reached: that the level of practicing job engagement behavior at the human resource at the National Forest School is high, and also confirmed that there are no differences in the level of job engagement at the human resource at the National School due to for transsexuals and for seniority

Key words : job engagement, personal variables, National Forest School

المقدمة:

لفت مفهوم الاستغراق الوظيفي job engagement اهتمام العديد من الباحثين من مختلف التخصصات كعلم النفس، السلوك التنظيمي، وعلوم الادارة وتنظيم العمل. وهذا راجع لأهميته البالغة في التأثير على أداء المورد البشري بصفة خاصة والمنظمة ككل بصفة عامة، فقد وُجِد أنّ الموظف المستغرق يتميز بأداء وظيفي عالي وفعّال إلى جانب شعوره بالسّعادة والرّضا في مكان عمله.

وفي كتاب "*القواعد الجديدة للاستغراق*" للكاتب مايك جونسون عام 2004، أشار إلى أنه في السنوات المقبلة سيواجه المسيرين والمسؤولين ومتخصصي الموارد البشرية تحديات عظمى تتمثل في محاولة جعل المورد البشري مستغرق ومشترك بما يتماشى وأهدافهم، حيث أدركوا بأنّهم المسؤولون عن استغراق موظفيهم.[1] وبما أنّ الاستغراق الوظيفي أصبح من أهم العناصر الحيوية في تحديد مدى القدرة التنافسية،الابداع والفعالية التنظيمية، وهذا ما جعله مصدر قلق للمسيرين والقادة في المنظمات على مستوى العالم.

وحسب منظمة Gallup بناء عن دراسة أجرتها عام 2018 بالولايات المتحدة أنّ نسبة المورد البشري المستغرق في وظائفهم هو 34 % فقط و 16.5% غير مستغرقين تماما، أما النسبة المتبقية (53 %) من الأفراد ينتمون إلى فئة غير مستغرقين، فيؤدون الحد الأدنى من المطلوب منهم لتفادي الملاحظات والعقوبات، فهم غير مرتبطين معرفيا وعاطفيا بوظائفهم ولديهم استعداد لتركها إذا توفرت فرص أفضل.[2]

[1]- Bedarkar, M., & Pandita, D., A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, p133.

[2]- Buckingham, M., & Goodall, A, Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World. *Harvard Business Review Press,2019,p118.*

ولإدراك العوامل والاستراتيجيات التي تدعم وتقوي هذا السلوك، تم تناول علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الظرفية والعوامل الديمغرافية وكذا مجموعة من التوجهات القيمية للمورد البشري للوصول إلى تأثيرات هذه المتغيرات على درجة استغراقهم في عملهم .

إشكالية الدراسة :

وعليه تم صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

هل للمتغيرات الشخصية (الفردية) أثر في مستويات الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات بولاية باتنة؟

الأسئلة الفرعية:

وانبثق عن المشكلة الرئيسية مجموعة من الاسئلة تتمثل فيما يلي:

– ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات؟

– هل يوجد تباين في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى للجنس ؟

– هل يوجد تباين في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى للأقدمية ؟

فرضيات الدراسة:

– مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات مرتفع؛

– يوجد تباين في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى للجنس ؛

– يوجد تباين في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى للأقدمية ؛

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

– تشخيص مستويات الاستغراق الوظيفي وأبعاده لدى المورد البشري المدرسة الوطنية للغابات؛

– كشف عن مدى تأثير الفروق الشخصية لدى المورد البشري المدرسة الوطنية للغابات في تباين الاستغراق الوظيفي لديهم؛

– إثراء الأدبيات حول مفهوم الاستغراق الوظيفي وأهميته للفرد والمنظمة.

الأهمية:

تتجلى أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي لتحقيق أهداف أي منظمة مهما كانت طبيعتها، حيث يعد الاستغراق الوظيفي من أحدث طرق الاستثمار في رأس المال البشري وأهمها، وقد أيقنت

المنظمات أهميته البالغة في نجاحها وتفوقها على منافسيها .مما دفعها للسعي نحو تقوية انخراط وانغماس موردها البشري وإشراكهم في أعمال المنظمة، كما أنّ الاستغراق يعمل على تخفيض نسبة الدوران الوظيفي – ترك العمل– خصوصا المورد البشري الكفء، فالاستغراق يساهم في تقليل معدلات الغياب والتأخير عن العمل والعديد من السلوكات السلبية التي تعكس نوع علاقة الفرد والمنظمة التي ينتمي اليها.

الدراسات السابقة:

دراسة (بولكحل عائشة، بوخمخم عبد الفتاح،2021) بعنوان: " أثر المتغيرات الفردية والخصائص الوظيفية على تباين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية – ولاية جيجل". تهدف هذه الدراسة لتحديد التباين في مستوى الاستغراق الوظيفي ، تبعا لتأثير خصائصهم الديمغرافية وكذا خلفيتهم الشخصية، بالإضافة لتأثير مجموعة من الخصائص المرتبطة بالوظيفة في تحديد درجة التباين في مستوى استغراقهم الوظيفي. حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 222 من الممرضين بالقطاع الصحي العمومي لولاية جيجل وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن الخلفية الشخصية للممرضين الأكثر تأثيرا على مستويات استغراقهم تليها المتغيرات الديمغرافية، أما عن الخصائص الوظيفية فكانت الأقل تأثيرا في تباين مستويات استغراقهم .

دراسة **(معمري حمزة،2021)** بعنوان: " **واقع الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين دراسة ميدانية على عينة من ممرضي مستشفى العقيد شعباني – المنيعة**" .هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى ممرضي مستشفى العقيد شعباني بولاية المنيعة، وكذا معرفة الفروق في مستوى الاستغراق باختلاف الجنس والسن والأقدمية، ولتحقيق هذا تم توزيع استبيان لمقياس الاستغراق على عينة تتكون من 80 ممرض، حيث أكدت نتائج الدراسة على وجود مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات السن والجنس، في حين بينت فروقا دالة احصائيا تعزى لمتغير الأقدمية.

دراسة (تمرابط نورة، العمراوي زكية، 2021) بعنوان : " قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التربوية الجزائرية –دراسة ميدانية على موظفي ثانوية قوراري رحمن بمدينة أم البواقي–" . هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي قطاع التربية بثانوية – قوراري رحمن– بمدينة أم البواقي من خلال قياس درجة ارتباط الموظفين معرفيا، شعوريا وسلوكيا بوظائفهم، حيث تم توزيع استبانات على 64 موظفا ومن النتائج المتوصل اليها وجود مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لدى موظفي الثانوية محل الدراسة

دراسة (Alyaa Saeed Abbas Al-Joufi, Abdul Mahdi AL-Zobaidy, 2021) بعنوان : " The reality of job engagement for the employees of Iraqi Residency Affairs Directorate" . هدفت الدراسة إلى تحديد دور الاستغراق الوظيفي وأثره على موظفي مديرية شؤون الاقامة العراقية، وتم الاعتماد على نموذج ريتش المتضمن الأبعاد الثلاثة الاستغراق المعرفي الاستغراق العاطفي والاستغراق الجسدي. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للقياس وجمع البيانات بناء على طريقة أخذ العينات العشوائية. شمل حجم العينة 206 فردًا من بين 400 فرد. وتم تحليل البيانات 180. واستخدم الباحثون البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS v.25 AMOS v.25). وأظهرت النتائج أن المديرية تتميز بوجود استغراق وظيفي عند أغلب موظفيها ، سواء من حيث الاستغراق المعرفي أو العاطفي أو الجسدي ، وأرجعت هذا لتعزيز المشاعر والدافعية نحوها وهذا لانعكاس القيادة العليا التي عملت على إلهام موظفيها من أجل تقديم كل ما يمكنهم تقديمه.

المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة

يتضمن هذا المبحث على أهم العناصر التي توضح ظاهرة الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري في منظمات الأعمال، حيث نتطرق بدايةً بمفهوم الاستغراق الوظيفي وأبعاده، ثم مميزات المورد البشري المستغرق عن غيره، كما نعرض أهم الخطوات الواجب اتباعهما لتعزيز الاستغراق الوظيفي، لنختم بتأثير الخصائص الفردية على الاستغراق الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الاستغراق الوظيفي Job engagement

يرجع أصل مصطلح الاستغراق إلى بداية سنة 1921م، حين أُجرِيت الدراسات على معنويات أو استعداد وتجهز مجموعة من الأفراد على إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية، وما ساعد في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات مساهمة الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، للقدرة على التنبؤ بمقدار الجهد المبذول وإلى أي مدى يصل استعداد قوات الجيش لتحقيق رفاهية المنظمة.[3]

وتطرق العديد من الباحثين المختصين في هذا المجال إلى مفهومه من عدة جوانب، واجتهدوا في تعريفهم له، وقد تم صياغة هذا المصطلح من قبل العالم (William. Kahn) في عام 1990 عندما كانت هناك حاجة

[3] - خليل اسماعيل ماضي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد3،2015، ص6.

ماسة لإيجاد مصطلح تصف شعور ارتباط المورد البشري بوظيفتهم ومنظمتهم.[4] وللوقوف على حقيقة مفهوم الاستغراق الوظيفي تولّدت تعاريف متعددة نستعرض بعض منها:

- ✓ كما ورد بأنّ: "المواقف الايجابية للموارد البشرية تجاه منظماتهم وخلق القيمة لها، يعززها الأفراد المستغرقون وظيفيا والمدركين لمحيط العمل ويسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة."[5]
- ✓ يعرّف الاستغراق الوظيفي أيضًا بأنّه: درجة تطابق الشخص سيكولوجيا مع عمله وتأدية ذلك العمل بنشاط وينظر إلى أسلوبه في أداء العمل بأنه مهم لقيمته الذاتية، لذلك فهو مفهوم معقد مبنى على الإدراك والفعل والشعور.[6]
- ✓ عرّف الاستغراق الوظيفي على أنه: "يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفى تقديره لذاته."[7]
- ✓ أن الاستغراق في العمل يعبر عن درجة الارتباط النفسي بالعمل، حيث ينغمس الفرد عاطفيا ، جسديًا وعقليًا.

وهناك من أشار اليه على أنه: "مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في عملهم بما يتجاوز الحد أدنى من تنفيذ الوظيفة في شكل الوقت الإضافي والقدرات العقلية أو الطاقات الجسدية." [8]

يمكن القول بانّ الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة انخراط الفرد العامل في وظيفته والذي يبيّن مستوى أدائه الوظيفي ومدى إسهامه في رفع الفعالية التنظيمية، مما يعزز من شعور ذلك الفرد المستغرق بالانتماء والولاء لمنظمته.

المطلب الثاني: أبعاد للاستغراق الوظيفي

ونجد أغلبية الدراسات قد حددت ثلاث أنواع في المنظمات

---

[4]– هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد9، 2012، ص78.

[5]- Armstrong.M , A handbook of human resource management practice10 .th ed, Kogan Page, London and Philadelphia,2006,p272.

[6] – محمود شيلان. (2013). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير كلية إدارة واقتصاد، جامعة السليمانية دراسة ميدانية عاى العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات،2013، ص70.

[7] – محمد ربيع زناتي، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة ،المجلد 21، العدد3،1997، ص58.

[8] – احسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص449

أولا: الاستغراق المعرفي: Cognitive Engagement

يعرف الاستغراق المعرفي من خلال مستوى وعي وإدراك الأفراد العاملين بالمهام الموكلة ، ظروف الوظيفة ، القادة ، وثقافة المنظمة. فمن الناحية المعرفية ينغمس الأشخاص في تأدية وظائفهم إذا أدركوا وعرفوا بما تتوفر عليه المنظمة من علاقات تنظيمية تحاوريه /تشاوريه بين مختلف المستويات التنظيمية، إلى جانب المعلومات والتغذية الرجعية الإيجابية من العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، فيصبحوا قادرين على تكثيف جهودهم على المهمة المُعْطى لهم وتجاهل المنافسة فيما بينهم.[9]

ثانيا: الاستغراق الشعوري: Imotional engagement

والبعد الشعوري يعبر عن ما يكّنه المورد البشري من عواطف ومشاعر إيجابية اتجاه مهام الوظيفة ، المنظمة ، القادة والزملاء في العمل، في نفس السياق يُشير الاستغراق الشعوري أو ما يُعرف بالاستغراق العاطفي إلى قوة العلاقة بين الفرد من جهة والوظيفة والعوامل والبيئة التي تمارس فيها هذه الوظيفة من جهة ثانية دون اعتبارات أخرى.[10]

ثالثا: الاستغراق الجسدي:Physical engagement

ويقصد بالبعد الجسدي أو المادي، بأنّه تركيز وتكثيف المورد البشري –الفرد– لكل طاقاته وجهوده الجسدية نحو اتمام جميع مهام وظيفته وتأديتها على أكمل وجه. كما يُوصف على أنّه الحالة الوظيفية المرتبطة بمقدار الطاقة الجسدية التي يبذلها المورد البشري في أداء مهامه الوظيفية، وهناك من أطلق عليه مصطلح الحماس والذي يعبر عن تركيز المورد البشري –الفرد – لجهوده نحو العمل وإظهار مستويات عالية من الطاقة أثناء العمل.[11]

المطلب الثالث: مميزات المورد البشري المستغرق عن غيره

توصّل الباحثين في مجال الاستغراق الوظيفي إلى جملة من الخصائص التي تميز المورد البشري المستغرق وظيفيا عن غيرهم من ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض وهذه المميزات هي:[12]

---

[9] - Waiganjo, E., & al, A Effect of employee engagement on organizational performance in kenya's horticultural sector. , international journal of business ,Vol 06,N (02),2015,p81

[10] - night. R, Employee Engagement: A study of employee engagement at Topaz‟s South Dublin Region Service Stations. A dissertation Masters, Presented to the National College of Ireland,2011,p13

[11] – محمد سعد القرني، مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين، مجلة القراءة والمعرفة، المجلد 19، العدد03، 2017، ص 205

[12] - Elloy, D., Everett, J., & Flynn, W. (1995). Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement",. Canadian Journal of Behavioral Science, vol 27,N 1,1995,p79.

- يعتبر المورد البشري المستغرق أكثر دافعية اتجاه وظيفته وما يجعله أكثر تحفيزا للوظائف التي تتمتع بنوع من الاستقلالية والتحدي لإثبات ذاته ، التنوع في المهام والتغذية العكسية؛
- يولد لدى المورد البشري المستغرق اعتقادا بأنّ مواهبه ومهاراته يتم استغلالها جيدا؛
- لديه رغبة وقدرة أكثر في التفاعل والتواصل مع الآخرين؛
- لديه الادراك الكافي لفرص التقدم في مساره الوظيفي؛
- يتمتع بالشعور بالرضا اتجاه مشرفيه والاستجابة المرغوبة لتوجيهاته؛
- يملك مستوى عال من الالتزام اتجاه وظائفه ومنظماته؛
- من المتوقع أنّ لديه مستوى متدني في ترك الوظيفة .

المطلب الرابع: خطوات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري

وقد عرض الباحثين مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تساعد في خلق نوع من الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري ، وهذه الخطوات تتمثل في:[13]

- تهيئة المسؤولين والمديرين للتعامل مع سلوك الاستغراق باعتباره ظاهرة جديدة تتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة واستبعاد الأساليب القديمة؛
- اجتهاد المسؤولين في الحصول على تفان مرؤوسيه للعمل، وهنا يجب أن يدرك المسؤولين أنّهم يواجهون ويتعاملون مع مورد بشري ذو اختلافات شخصية مما يتطلب التعامل مع كل منهم على حدى وعدم اعتماد أسلوب واحد يطبق على كافة الموارد البشرية؛
- تحسين ظروف العمل و هذا بالتخلص من العناصر غير المرغوبة وتوفير العناصر المرغوبة،
- منح الحوافز والقضاء على البيروقراطية في توظيف المورد البشري والتخلص من التوصيف القديم للوظيفة وإحلالها بالمقابلات التي توضّح الدور، الأهداف المراد إنجازها وتوضيح مدى أهمية مساهمة كل فرد في تحقيق هذه أهداف المنظمة مما يساعد استغلال طاقات المورد البشري جيدا والحصول على أعلى مستويات الأداء؛
- منح فرص حقيقية للمورد البشري الذين يتمتعون برغبة وقدرة على التفاعل والتعاون مع الآخرين والانتفاع من هذه المشاركة في تنفيذ المهام الرئيسية؛

[13] -Scott, B., Segal, The rhetorics of health and medicine: Inventional possibilities for scholarship and engaged practice. Poroi, 9(1), 2013, p266-267.

- الاتصال المباشر بين المسؤولين والمرؤوسين ، لغرض تحسين بيئة العمل مما يوفر مناخ مناسب للإبداع، مما يساعد على طرح أفكار واقتراحات المرؤوسين والاستعداد لتنفيذ الأفكار التي تعمل على تحسين وتطوير أساليب العمل.

المطلب الخامس: تأثير الخصائص الفردية على الاستغراق الوظيفي

تتميز المتّغيرات الشخصية بأنها أكثر المتّغيرات حضورا واستخداما عند البحث في تحليل أي ظاهرة تنظيمية أو سلوكية، لقد تباينت النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة والمتعلقة بالتأكد من مدى وجود تباين على مستوى متوسطات الاستغراق الوظيفي والتي تعزى إلى الفروق في المتغيرات الشخصية للمورد البشري. [14]

أولا: الجنس: توصلت مجموعة من الدراسات عن نتائج مفادها وجود فروق ملحوظة بين المرأة والرجل، وقد حاولت هذه الأبحاث إعطاء تفسير لانخفاض مستويات الاستغراق الوظيفي لدى المرأة مقارنة بالرجل، ويمكن ابراز مدخلين أساسين لتفسير النتيجة المتوصل اليها:[15]

1- الاتجاه الأول: يقوم هذا التفسير على التركيز على الدور المزدوج الذي تلعبه المرأة في الحياة، وذلك بالجمع بين الدور الشخصي والدور المهني.

2- الاتجاه الثاني: يقوم بالتركيز على الناحية التنظيمية فيما يخُصُّ عدم إنصاف المرأة والتقليل من مستحقاتها مقارنة بزميلها الرجل فيما يخصّ نظام المكافآت، العوائد والحوافز. اضافة لعدم منح فُرص كافية لها بالمقارنة بزميلها، مما يؤثر بالسلب على استعدادها الذاتي في خلق شعور الاستغراق اتجاه عملها.

ثانيا: السن: أما في ما يتعلق بارتباط متغير عمر المورد البشري واستغراقه في وظيفته، فقد أوضحت مجموعة من الدراسات السابقة وُجود علاقة تناسبية بين عمر المورد البشري والمتوسط الحسابي لاستغراقه الوظيفي، بمعنى أنّ الاستغراق الوظيفي يتأثر ايجابيا مع زيادة عمر المورد البشري. [16]

ثالثا: الحالة الاجتماعية: هناك دراسات عديدة توصلت الى نتيجة مفادها أنّ الرجل المتزوج أكثر استغراقا في الوظيفة من زميله الأعزب، ويرجع ذلك لحرصه على ضمان توفير مدخول اقتصادي ومادي

[14] - Kalpana, Dharmaraj, Influence of demographic variables on job involvement of employees: a study in private banks in Tirupur. International Journal of Engineering & Technology, 7(1.1), 2018, p112

[15] - Simpson, I.,& Mutran, E., Women's social consciousness: Sex or worker identity. . Research in the Sociology of Work, 1981,p193.

[16] - محمد نايف العنزي، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في لكويت. جامعة ال البيت كلية إدارة المال والأعمال، الكويت، 2017، ص34.

منتظم ليعول به أسرته، ومن ناحية اخرى بيّنت نتائجها أنّ المرأة العزباء أكثر استغراقًا من زميلتها المتزوجة وذلك للحرص منها على مكانتها ومركزها الوظيفي[17]

رابعا: الاقدمية (مدة الخدمة): أظهرت دراسات كثيرة عن حدُوث تغيُرات ظاهرة على مستوى استغراق المورد البشري نحو وظيفته ومدى ارتباطه بها مع تراكم سنوات الخدمة بمعنى أن الاستغراق الوظيفي يزداد كلما تغيّرت المراحل الوظيفية التي يمر بها.

كما تتأثر هذه المتغيرات –الفروق الشخصية– بمجموعة من القيم الداخلية التي تهيئ المورد البشري الى أن يصبحوا أكثر أو أقل استغراقا في وظائفهم، حيث نلاحظ أنّه كلما زادت حاجة ودافعية المورد البشري للإنجاز كلما زادت مستويات الاستغراق الوظيفي لديه[18] ، في نفس السياق نفى Hall و Robinowitz وجود علاقة معنوية بين الاستغراق الوظيفي ومتغير الرقابة بنوعيها الذاتية أو الخارجية للمورد البشري، الأمر الذي عارضه لاحقا Brown في دراسته التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، حيث أن المورد البشري الذي خضع للرقابة الخارجية أقل استغراقا من المورد البشري المعتمد على الرقابة الذاتية[19] وبهذا أشارت معظم الدراسات لأهمية المتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها على مستويات الاستغراق لدى المورد البشري.

المبحث الثاني: الاطار الميداني

يعد هذا المبحث تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، والغرض منه معرفة درجة الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة موضوع الدراسة، وما إذا كانت هناك فروقات من وجهة نظر أفراد العينة في ظاهرة الدراسة –الاستغراق الوظيفي–. وينقسم المبحث الى مطلبين إجراءات الدراسة وما يشمله من (منهج وحدود وأدوات الدراسة) وعرض النتائج الاحصائية للفرضيات الثلاثة المطروحة ومناقشتها.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

أولا: منهج الدراسة

[17]- Cherian, J., & Victor , S.. job involvement of degree college teachers in relation to their work Ethics. Golden research thoughts ,Vol 01,N (09) ,2012, pp 11-13.

[18] - Hall, D., & Robinowitzs, S.,Organizational research on job involvement, Psychological bulletin ,Vol 84, N(02), 1977, p265

[19] - Brown, P., A meta- analysis and review of organizational research on job involvement. psychological bulletin ,Vol 120, N(02), 1996, p247.

تماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، باعتبار أنه يقوم على استطلاع أراء عينة الدراسة وتوجهاتهم، ووصف متغيرات البحث وتحليل النتائج الإحصائية لإجابات عينة الدراسة والوصول إلى استنتاجات على أساسها.

ثانيا: حدود الدراسة

تشمل الحدود المكانية، الزمانية والبشرية ويمكن توضيحها كما يلي:

1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المدرسة الوطنية للغابات باتنة.

2- الحدود الزمانية: تضمنت فترة إجراء الجانب العملي والتي تتمثل في الزيارات الأولية الميدانية وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.

3- الحدود البشرية:

أ- مجتمع البحث: جميع المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات والبالغ عددهم (75) موظف.

ب- عينة البحث: تتمثل في عينة عشوائية، وزعت(60) استمارة وتم استرجاع (54)منها.

ثالثا: أدوات الدراسة

لقد تم الاستعانة لتحقيق أهداف هذا البحث وزيادة مصداقية نتائجه بأحد المقاييس المشهورة والجاهزة للاستغراق الوظيفي والمعد من طرف ريتش وباحثين آخرين (Rich, Lepine & Crawford) والمترجم من اللغة الإنجليزية إلى العربية من طرف الباحثة، ويتكون الاستبيان من جزئين:

1- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية للدراسة، التي تتضمن خصائص أفراد العينة المتمثلة في نوع الجنس ، السن ، الأقدمية، الراتب، المؤهل العلمي.

2- الجزء الثاني: يتضمن 18 فقرة كلها موجبة، تتوزع على ثلاثة أبعاد وهي : بعد الاستغراق المعرفي يتكون من 6 الفقرات الأولى، البعد الثاني –الاستغراق العاطفي- عدد الفقرات 06 مجالها من [7-12]، البعد الثالث –الاستغراق الجسدي- عدد الفقرات 06 ومجالها [13-18]. وتعتبر عبارات الاستبيان في مجملها عبارات إيجابية الاتجاه يتم الإجابة عنها وفق خمس بدائل، تتحدد وفقها أوزان كل بند من[1-5] كالآتي: موافق تماما تعطى الدرجة (5)، وتعطى موافق(4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق إطلاقا(1)،

على الرغم أن مقياس الاستغراق الوظيفي المعتمد (مقياس Rich) يتسم بالصدق والثبات، إلا أننا قمنا بحساب الخصائص السيكومترية من أجل اثباته كميا.

جدول(1): معامل الصدق والثبات لمقياس الاستبانة

متغيرات البحث	قيمة الفا كرومباخ	عدد المجاميع
الاستغراق المعرفي	,932	06
الاستغراق الشعوري	,920	06
الاستغراق الجسدي	,912	06
الاستغراق الوظيفي	,952	18

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيspss

وقد أسفرت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ بـ(0.952)، مما يشير إلى تمتع مقياس الاستغراق الوظيفي بثبات عالي.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي

من اجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، أو مايعرف بـ "اعتدالية التوزيع" وهو شرط من شروط استخدام الاختبارات المعلمية **T** ، ويمكن اختباره بطريقيتين استخدام اختبار كولموغوروف–سميرنوف (Kolmogorov– Smirnov) ، ويشترط اختبار **Kolmogorov–Smirnov** (عدد الأفراد ≤ 50) أما اختبار **Shapiro–Wilk** (عدد أقل من 50 أو أكثر لا يهم) ، وهذا الشرط محقق كون العينة المعالجة احصائيا عددها 54 فرد .

1–فرضية العدم H0: التوزيع طبيعي لبيانات الاستغراق الوظيفي في العينة.

2–فرضية البديلة H1: التوزيع غير طبيعي لبيانات الاستغراق الوظيفي في العينة.

الجدول (2): اختبار كولموجوروف/ شابيرو للتوزيع الطبيعي,

Kolmogorov-Smirnov	**0,366**
Shapiro–Wilk	**0,241**

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيspss

تبين النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) بالنسبة لكلا الاختبارين (0,366، 0,241) لمقياس الاستغراق الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة احصائيا، ومنه نقبل فرضية العدم بأنّ التوزيع

طبيعي لبيانات الاستغراق الوظيفي في العينة المدروسة. وهو ما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية من اجل إثبات صحة الفرضيات.

المطلب الثاني: النتائج ومناقشتها

أولا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى

والتي تنص على أن: مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري المدرسة الوطنية للغابات مرتفع.
وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى سلوك الاستغراق الوظيفي، فمن خلال الاعتماد على مقياس ليكرت (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا)، بعدها تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس أي 1–5 ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي 4=0.80 وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي 01 وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة 1+0.8 =1.8 وبذلك نحصل على أطوال الفئات كالتالي:

جدول (3): المجالات وتقسيمها وفق سلم ليكرت Likert scale

المجال	من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

وبناء على ذلك كانت النتائج مبينة في الجدول التالي

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك الاستغراق الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الاستغراق المعرفي	4,067	**0**,634	**02**	مرتفعة
الاستغراق العاطفي	3,895	**0**,645	**03**	مرتفعة
الاستغراق الجسدي	4,108	**0**,583	**01**	مرتفعة
الاستغراق الوظيفي	**4,023**	**0,544**	/	**مرتفعة**

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **SPSS**

من الجدول أعلاه نلاحظ أبعاد الاستغراق الوظيفي الثلاثة (المعرفي، الشعوري، الجسدي) متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الحسابي المعياري البالغ قدره (3)، حيث احتل الاستغراق الجسدي في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.108) بانحراف معياري (0,583) مشيرا إلى تفاوت في الإجابات عن متوسطها الحسابي مبينًا تكثيف المورد البشري لجهده وبذل أقصى ما عنده من طاقة إلى جانب استثمار معظم وقته لإنجاز عمله بشكل جيد، يليه الاستغراق المعرفي بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (4,067) بانحراف معياري (0,634) مشيرا إلى تفاوت في الإجابات عن متوسطها الحسابي موضحا تركيز عالي من طرف المورد البشري في أعمالهم دون الانشغال بمهام أخرى خارج العمل وهذا يدل على وجود فهم معرفي مفيد جدا لمعظم المورد البشري بالدور المطلوب منه والأهداف المرجو تحقيقها، ليحتل الاستغراق الشعوري المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع قدره(3,895) بانحراف معياري يبلغ مقداره (0,645) مشيرا إلى تفاوت في الإجابات عن متوسطها الحسابي يبيّن تمتع الموظفين لروابط قوية اتجاه وظيفتهم، والذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العمل الموكل إليهم، كما يؤكد شعور معظمهم بالفخر الناجم عن انتمائهم لهذه المنظمة.

أما عن متغير الاستغراق الوظيفي بشكل إجمالي، فقد حقق متوسط حسابي مرتفع قيمته (4,023)، بانحراف معياري (0,544) مشيرا إلى تشتت متوسط في إجابات العينة، ويوضح ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات، والذي يبين مواظبة الموظفين لإنجاز أعمالهم بالمستوى الأفضل، والتي تعزز أهداف المدرسة. ويمكن ارجاع وجود سلوك الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة إلى رضا العامل عن العمل الذي يقوم به، والذي يعبر عنه من خلال تسخير كل قدراته وجهوده العقلية والبدنية. مما يمنحه قوة ضبط النفس (رقابة داخلية/نفسية) دون الحاجة لسلطة الادارة العليا لتعمل كرقيب خارجي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (معمري حمزة 2021، تمرابط نورة والعمراوي زكية2021، Alyaa Al-joufi & Abdul Al-Zobiady, 2021) والتي أجريت في مؤسسات عمومية، حيث تبيّن أن مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع لدى أغلب موظفيها.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

والتي تنص على أنّه: توجد فروق في مستوى الاستغراق لدى المورد البشري تعزى للجنس

وللتأكد من صحة الفرضية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

1- فرضية العدم H0:لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تُعزى للجنس.

2- فرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى للجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار "ت" **(Independent Sample T-Test)** للفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج كالآتي:

جدول (5): الفروق في سلوك الاستغراق الوظيفي باختلاف الجنس.

المتغير	المقارنات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية
الاستغراق الوظيفي	ذكور	8	4,063	0,611	0,555	0,578
	إناث	6	3,980	0,469	0,560	0,570

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **SPSS**

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للذكور قدِّر بـ (4,063) وبانحراف معياري قدِّر بـ (0,611)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3,980)، أمّا الانحراف المعياري فقد بلغ (0,469)، بينما قُدّرت قيمة" T" لجنس الذكور والإناث على التوالي بـ (0,555 ، 0,560)، عند مستوى الدلالة 0.05 وبقيمة معنوية sig (0.578، 0,570) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، ومنه نقبل فرضية العدم بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى لمتغير الجنس، وهذا ما توصلت اليه أيضا دراسة (معمري حمزة، 2021) على عينة من الممرضين بالمشفى العام بالمنيعة .

ويمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها في عدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الاستغراق الوظيفي إلى تطابق المبادئ والمعايير المهنية بين الذكور والإناث ورغبة كليهما في تكريس جهودهم لخدمة المنظمة التي ينتمون إليها والتقيد بالنظم الخاصة بها، حيث أن أفراد عينة الدراسة يخضعون لنفس الظروف الوظيفية ومعرضون لنفس الأدوار في المحيط الوظيفي، والذي يتميز مناخه بالإيجابية يجد فيه المورد البشري الدعم الكافي وبالتالي يتولد لديهم سلوكيات تدعم تلك المبادئ.

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق في مستوى سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات تعزى لمتغير الأقدمية، وللتأكد من صحة الفرضية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة.

1- فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تُعزى لمتغير الأقدمية.

2- فرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري تعزى لمتغير الأقدمية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار "ت" **(Independent Sample T-Test)** للفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج كالآتي:

جدول (6): الفروق في سلوك الاستغراق الوظيفي باختلاف الأقدمية.

المتغير	المقارنات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية
الاستغراق الوظيفي	اقل من 10سنوات	8	4,000	0,535	0,329	0,744
	اكثر من 10سنوات	6	4,049	0,562	0,328	0,741

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **SPSS**

من خلال نتائج المبينة في هذا الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للذين لهم سنوات أقدمية تتراوح من 10 سنوات وأقل قدّر بـ (4,000) وبانحراف معياري قدّر بـ (0,535)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات (4,049)أمّا الانحراف المعياري فقد بلغ (0,562)، بينما قدرت قيمتي " T" بالنسبة للفئتين أقل وأكثر من 10 سنوات على التوالي (0,329، 0,328) عند مستوى الدلالة 0.05 . وبقيمة معنوية sig (0.578، 0,570) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا ، مما يبين عدم صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية" وتقبل الفرضية العدمية ، وهذا يعني أنّ اكتساب سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات لا يتأثر بسنوات العمل و إنما يعود الى عوامل أخرى كطبيعة العمل وأهميته لديه. وهذا

يختلف عما توصلت اليه دراسة (معمري حمزة، 2021) والتي أظهرت أن الأفراد ذوي 10 سنوات فأقل أكثر استغراقا من ذوي الأكثر من 10 سنوات.

الخاتمة:

عمومًا دراستنا اهتمت بمعرفة مستوى سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة محل البحث والتحقق من التباين والاختلاف الذي تحدثه مجموعة المتغيرات الفردية (الجنس/الأقدمية)، كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أظهرت أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات مرتفع، وكان بعد الجسدي من أكثر الأبعاد ممارسة يليه المعرفي، ثم الشعوري، كما أكدّت أنّه لا توجد فروق في مستوى سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري بالمدرسة الوطنية للغابات تُعزى لمتغيري الجنس وللأقدمية.

الاقتراحات:

وفي إطار النتائج المتوصل اليها وبغرض المساهمة في إثراء وبلورة هذا المفهوم نقترح ما يلي:

– السهر على ضمان رضا الفرد نحو منظمته كون الاستغراق الوظيفي على الصحة النفسية للموظف.

– لا بد على مسيري الموارد البشرية وأيضا القادة والمسيرين عمومًا، الإحاطة بموضوع الاستغراق الوظيفي كونها ظاهرة حديثة وإيجابية من شأنها تحسين أداء الفرد والمنظمة معا.

– في ظل التغيرات المستجدة، السعي لإجراء دراسات مماثلة حول الاستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات كالإدارة الالكترونية ، الرشاقة التنظيمية ، التماثل التنظيمي لضمان مستوياته مستقبلا.

– الطبيعة البشرية تتميز بالتغير، لذا لا بد من توفير فرص التطوير الذاتي والمهني، والذي يعمل على رفع مستويات الاستغراق المعرفي لديهم، الى جانب توفير فرص الارتقاء في الوظيفة.

قائمة المراجع:

العربيـــــة:

– احسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

– محمود شيلان، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي– دراسة ميدانية على العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات. رسالة ماجستير كلية إدارة واقتصاد، جامعة السليمانية.2013 – محمد ربيع

زناتي، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة – جامعة المنصورة ،المجلد الحادي والعشرين، العدد 3، 1997

– محمد سعد القرني. مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى الممرضين. مجلة القراءة والمعرفة، المجلد 19، العدد03، 2017

– محمد نايف العنزي. (2017). أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في لكويت. جامعة ال البيت كلية إدارة المال والأعمال، الكويت .

– خليل اسماعيل ماضي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد3*، 2015

– هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد9، 2012

الأجنبيـــــة:

- Brown, P., A meta- analysis and review of organizational research on job involvement. psychological bulletin ,Vol 120, N(02), 1996.
- Bedarkar, M., & Pandita, D., A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014.
- Buckingham, M., & Goodall, A., Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World. Harvard Business Review Press.2019
- Cherian, J., & Victor , S., job involvement of degree college teachers in relation to their work Ethics. Golden research thoughts ,Vol 01,N (09) ,2012 .
- Elloy, D., Everett, J., & Flynn, W. (1995). Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement",. Canadian Journal of Behavioral Science, vol 27,N 1, 1995.
- Kalpana, G., & Dharmaraj , A., Influence of demographic variables on job involvement of employees: a study in private banks in Tirupur. International Journal of Engineering & Technology, 7(1.1),2018
- Knight, R., Employee Engagement: A study of employee engagement at Topaz‟s South Dublin Region Service Stations. A dissertation Masters, Presented to the National College of Ireland,2011

- M Armstrong, A handbook of human resource management practice10 .th ed, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.
- waiganjo, E., & al, A Effect of employee engagement on organizational performance in kenya's horticultural sector , international journal of business ,Vol 06,N (02),2015.
- Scott, & Segal, The rhetorics of health and medicine: Inventional possibilities for scholarship and engaged practice. Poroi, 9(1), *2013.*
- Simpson, I., & Mutran, E., Women's social consciousness: Sex or worker identity, Research in the Sociology of Work,1981.