

دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم اداء العاملين دراسة
استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية
محافظة كربلاء المقدسة

**The role of Functional engagement and Its repercussion for
Employee performance appraisal system effectiveness
Analytical exploratory study of the views of a sample of
administrative leaders in the Directorate General of education
holy province of Karbala**

الباحث: م.م. افراح خضير عبد الرضا الغانمي
وزارة التربية-المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

المستخلص:

تناول البحث متغيرين لتشكيل الإطار الفكري له وهما (الاستغراق الوظيفي وفاعلية نظام تقييم اداء العاملين)، إذ لمس الباحث حاجة المديرية الى استنباط الطرائق التي توظف ابعاد الاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة من اجل تطور اساليب ومستويات عمل تقييم اداء العاملين ،اذ انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي تتمثل بالاستفهام عن إدراك العاملين في المديرية مجال البحث لأهمية الاستغراق الوظيفي وفاعلية نظام تقييم الاداء؟. وهل توجد علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي وفاعلية نظام تقييم الاداء على المستوى الكلي والفرعي ؟ وقد أجري البحث على عينة بلغ قوامها (200) شخصاً متمثلة بالعاملين في المستويات الدنيا والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث ، واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 14) ، واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إثبات فرضياته ، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات منها الدعم المادي والمعنوي من قبل الادارة لزيادة الرغبة لدى العاملين في تلبية جميع متطلبات وظيفتهم .

Abstract

The research took two variables form a intellectual framework and his two (Functional engagement and Employee performance appraisal system effectiveness Analytical The researcher examined the need of the Directorate to devise the methods that employ the dimensions of engagement in the investigated organization in order to develop methods and levels of work to evaluate the performance of the workers. The research started from the problem of crossing A number of questions, which is the question of the recognition of the staff in the Directorate of the field of research for the importance of engagement and the effectiveness of the system of performance appraisal ? Is there a relationship between engagement and effectiveness of PAS at the macro and sub-level? The study was conducted on a sample of 200 people represented in the lower and operational levels of the General Directorate for the cultivation of the holy governorate of Karbala using the questionnaire as the main research tool. Statistical tools were used in the analysis and processing of data and information by adopting the statistical program SPSS.V. 14). The research was based on research methodology and post-analysis, and the research reached a set of conclusions, including proving its hypotheses. The research came out with a set of recommendations, including material and moral support by the administration to increase the desire of the workers to meet all their job requirements.

المقدمة

في ظل البيئة التنظيمية الحالية التي تتسم بالمنافسة العالية والتحديات والبيئة المتغيرة بانتظام في مختلف القطاعات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية... وغيرها. مما استدعت الحاجة الماسة إلى الاهتمام بالمنظمات ، إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان ، كنشاط وليس كبناء . وأن الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء أمران متلازمان لأي منظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها من دونهما. إذ يعد الاستغراق الوظيفي واحداً من أهم المداخل لفهم السلوك التنظيمي ومهم جداً بالنسبة للعاملين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها وان يدرك العاملون سياق الاعمال وواجباتهم. وفي إطار ذلك تم هيكلة البحث في أربعة مباحث ، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين تطرق المبحث الثاني إلى توضيح الإطار النظري لمتغيرات البحث ، بينما خصص المبحث الثالث لتحليل فرضيات البحث واختبارها، أما المبحث الرابع ، فركز على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومجتمعه وعينته ومنهجه وفرضياته فضلاً عن المخطط الفرضي له وأدواته والاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة واخيراً الوسائل الإحصائية المستخدمة وذلك من خلال الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ضياع الوقت وارتباك في العمل الإداري نتيجة لضعف التزام بعض عاملي مديرية تربية كربلاء في الدوام الرسمي والتهرب من العمل بأجازات اعتيادية او مرضية او زمنية متكررة او من خلال محاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر فضلاً عن الشعور بعدم الرغبة بالعمل وتأجيل الأعمال الى أوقات أخرى، والتأخير احياناً في الإجابة على تساؤلات المديرين او الدقة في الإجابة، وجرى تحديد المشكلة وتوكيد التشخيص اعلاه، بالاعتماد على البيانات التي حصل عليها الباحث من سجلات الموارد البشرية / ذاتية الموظفين حول اسباب التأخير واللامبالاة، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع المسؤولين المباشرين مركزاً على الأجازات بصفتها احد المؤشرات الرسمية للتهرب من العمل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (1) مؤشرات من واقع سجلات ذاتية الموظفين للأجازات الاعتيادية والمرضية لعام 2016

الشهر	ك2	شباط	اذار	نيسان	مايس	حزيران	تموز	اب	ايلول	ت1	ت2	ك1
الأجازات المرضية	88	38	68	78	55	80	30	52	32	45	45	64
الأجازات الاعتيادية	400	360	315	670	360	465	326	323	235	260	320	324
العقوبات	10	3	6	1	0	0	1	0	0	2	2	5
التغيبات	10	6	9	2	2	0	0	0	1	7	6	8

أذ أشارت النتائج الى ما يأتي :

- التذبذب في عدد المجازين طوال اشهر السنة.
- المعدل العام لنسبة الإجازات في ضوء حجم العينة كبير ويشير إلى نسبة كبيرة من الهدر في الوقت.
- يشير المعدل العالي للإجازات على محاولة العاملين الى التهرب من الدوام الرسمي، وبالتالي ضعف الالتزام بالوظيفة وما يترتب عليه من خفض فاعلية اداء العاملين .
- في ضوء ما سبق ذكره يمكن تلخيص المشكلة في السؤال الآتي.
- هل يسهم الالتزام بمتطلبات الاستغراق الوظيفي في تحقيق نظام فاعل لتقييم الاداء؟

ثانياً : أهمية البحث

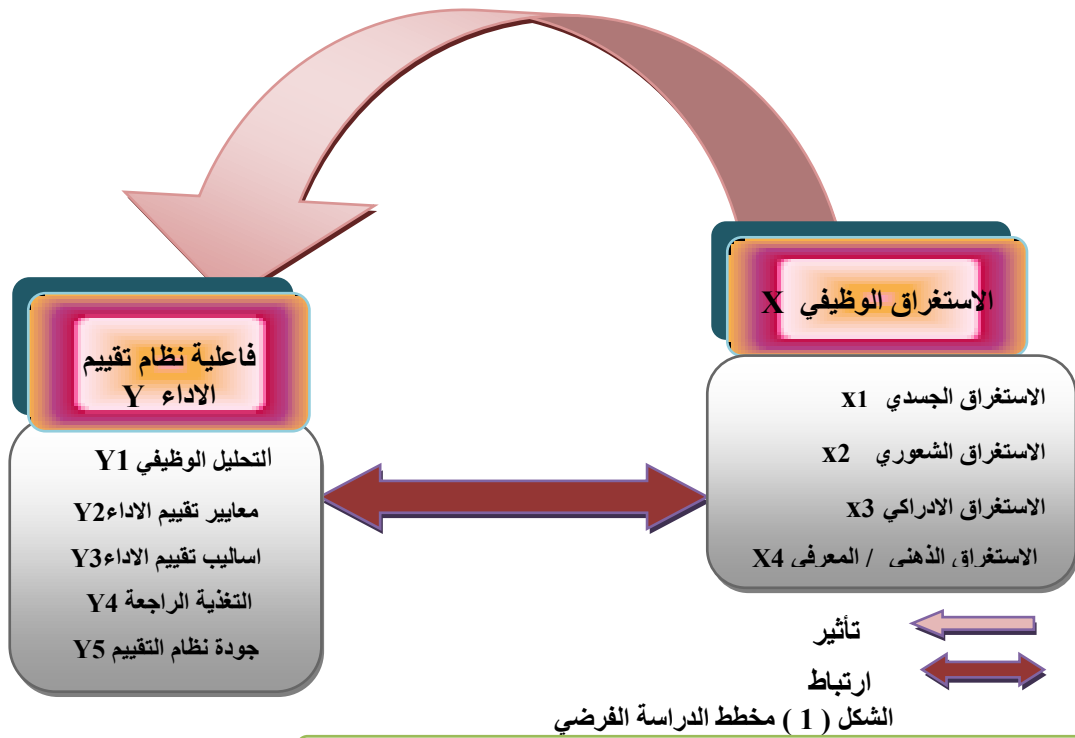
- 1- اكتسب البحث اهميته من خلال الاسهام في معرفة مدى ادراك العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة لمفهوم الاستغراق الوظيفي .
- 2- يحقق مؤشرات رقمية من واقع حال المديرية يسهم في اكساب القيادات الادارية والعاملين رؤية واضحة عن طبيعة ابعاد الاستغراق الوظيفي .
- 3- يسهم في البحث عن مواطن القوة او الضعف في فاعلية نظام التقييم المستخدم لدى المديرية ومعالجة نقاط الضعف مما ينعكس إيجاباً على أدائها وتوضيح الطرق والاساليب الحديثة المهمة التي يمكن اتباعها من قبل المديرية لتجعل من عملية تقييم الاداء أكثر موضوعية ودقة.
- 4- تسليط الضوء على المعلومات التي توفرها المديرية في تقييم اداء العاملين مما يسهم في جعل العمل أكثر دقة وموضوعية.

ثالثاً : أهداف البحث :

- على ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي :
- معرفة مدى إدراك العينة لمتغيري البحث .
- الكشف عن الأسباب والعوامل التي تجعل العاملين لا يلتزمون في العمل.
- معرفة اي نوع من انواع الاستغراق الوظيفي يتقدم على غيره واي منها حقق تراجعا كبيرا .
- الكشف عن اي من ابعاد فاعلية نظام تقييم الاداء اكثر استجابة للاستغراق الوظيفي واي منها اكثر تراجع.
- الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وفاعلية تقييم اداء العاملين في المديرية.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث:

في إطار المخطط الفرضي تتفاعل ابعاد الاستغراق الوظيفي لتحقيق فاعلية تقييم الاداء ويوضح المخطط مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به [1] ، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات ، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات ، ومتغيرات استجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة [2] وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ؛ لذا تضمن مخطط البحث وكما موضح بالشكل (1) ، متغير البحث التفسيري (الاستغراق الوظيفي) بوصفه متغيراً تفسيرياً يرمز له بالرمز (X) وهويشمل اربعة ابعاد (الاستغراق الجسدي ، الاستغراق الشعوري ، الاستغراق الادراكي ، الاستغراق الذهني/ المعرفي) والمتغير الاستجابي (فاعلية تقييم اداء العاملين) الذي يرمز له بالرمز (Y) والمتمثل بـ (التحليل الوظيفي، معايير تقييم الاداء، اساليب تقييم الاداء، التغذية الراجعة، جودة تقييم الاداء) وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث .



المصدر : من إعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراته صيغت الفرضيات الرئيسية الآتية :
1. يدرك العاملون في المديرية أهمية ابعاد الاستغراق الوظيفي .
 2. يدرك العاملون في المديرية أهمية ابعاد فاعلية نظام تقييم الاداء.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي والفرعي وفاعلية نظام تقييم الاداء .
 - 4-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي والفرعي وفاعلية نظام تقييم الاداء.

سادسا: منهج البحث:

اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، إذ أشار [3] إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة. كما أشارت دراسة [4] إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير [5].

سابعا- مجتمع وعينة البحث :

جرى اختيار مجتمع البحث المتمثل بـ المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة لتحقيق أهداف البحث ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي و لاعتبارات تتطلبها طبيعة الظرف الذي تعيشه هذه الشريحة من المجتمع وما تقدمه من خدمات مهمة ، وجرى تحديد عينة البحث استنادا إلى المعادلة الآتية: [6]

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

حيث إن :

N= حجم المجتمع
n = حجم العينة المطلوبة
e = نسبة الخطأ المسموح به .
بلغ حجم المجتمع الكلي (576) وحسب القانون فقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة على عينة عشوائية لمجموعة من العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة (236) استمارة تم استرجاع (200) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (85 %).

ثامنا : حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.
- 2- الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للجانب العملي للبحث للمدة من 2017/1/9 الى 2017/6 / 29.
- 3- الحدود العلمية : حدد البحث علمياً بما جاء بأهدافه.

تاسعا : أدوات جمع البيانات والمعلومات :

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :
أولاً: الجانب النظري : لغرض الوصول إلى إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات مجموعة من الكتب والمؤلفات العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات والدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .
ثانياً: الجانب الميداني : تُعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على المعلومات لغرض اختبار فرضيات البحث لكونها الأنسب لتحقيق أهداف البحث ، واعتمد البحث المقياس الحادي عشر المتضمن إحدى عشرة رتبة (0% - 100%) كما في الجدول:

الجدول (2) مدرج تفضيلات الاستبانة

متفق بنسبة %0	متفق بنسبة %10	متفق بنسبة %20	متفق بنسبة %30	متفق بنسبة %40	متفق بنسبة %50	متفق بنسبة %60	متفق بنسبة %70	متفق بنسبة %80	متفق بنسبة %90	متفق بنسبة %100
---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

ويحصل العكس بالنسبة لل فقرات المعكوسة إذ يبدأ (100%) وينتهي بـ (0%) .

عاشرا : الصدق والثبات.

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) وعلى وفق هذه المعادلة فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . وظهر معامل الثبات (0.951) ، وهي قيمة مقبولة إحصائياً . وللتأكد من توفر الاتساق بين فقرات الاستبانة ، تم اعتماد معامل ألفا-كروناخ (Cronbach- Alpha) ، إذ بلغ (0.951) . وهذا يعد اتساق عالي ؛ إذ تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من (0.60) في البحوث الإدارية

$$\text{أما صدق المقياس} = \sqrt{\text{الثبات}} = \sqrt{0.951} = 0.975$$

حادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية .

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric) ، إذ تم استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية بوصفها أدوات معتمدة بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات بمساعدة البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 14 for windows) إذ تتوفر فيه القدرة للتحليلات اللامعلمية وفيما يأتي أهم تلك الأدوات :

1. معامل الارتباط كندال (Kendall's Rank Correlation)
- 2 - كرونباخ - ألفا
- 3- طريقة التجزئة النصفية (Split half)
- 4 - الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

المبحث الثاني / الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً : الاستغراق الوظيفي

1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

استغراق العاملين هو مفهوم واسع ومعقد تم صياغته وتصوره من قبل خان (William A. Kahn) (1990)، إلا أن أصله يعود إلى وقت غير مبكر في بداية سنة (1921) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاة المنظمة.^[7] وقد صور^[8] الاستغراق الوظيفي بكونه انغماس الأفراد العاملين في عملهم داخل المنظمة والتعبير عن انفسهم جسدياً، ذهنياً وعاطفياً أثناء أداء الدور الذي يكون ذات صلة بالسلوك التنظيمي. إذ يرتبط مفهوم الاستغراق الوظيفي بالعديد من الأفكار مثل الربحية والالتزام والرضا والولاء مما يؤدي إلى تحقيق نتائج اضافية لدور السلوك في أن يصبح العاملون أكثر أو أقل تشاركاً في عملهم داخل المنظمة^[9]؛

يمثل الاستغراق الوظيفي للعاملين المفتاح الرئيس للنجاح التنظيمي ، فالأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي في منظماتهم يمكن المنظمة من الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي ، فضلاً عن ذلك يمثل الاستغراق حلقة الوصل الرئيسية لرضا الزبائن وسمعة المنظمة.^[10]

فشعور العاملون بالإعجاب ، الثقة والاحترام والجاذبية الشعورية تجاه منظماتهم ستجعلهم أكثر رغبة في العمل والاهتمام بالمهام التنظيمية ، فبيئة العمل التي توفر قيادة وإدارة فاعلة ومعاملة عادلة للقوى العاملة ورؤية موضوعية ستسهم في بناء الثقة للأفراد العاملين بخصوص مستقبل منظماتهم وهذا من شأنه أن يسهم في استغراق العاملين في وظائفهم.^[11] وفيما يلي العديد من التعريفات التي تناولها الباحثون ليعبروا عن وجهة نظرهم تجاه الاستغراق الوظيفي كما في الجدول (3) :

الجدول (3) إسهامات بعض الباحثين في مفهوم الاستغراق الوظيفي

ت	الباحث / السنة	مفهوم الاستغراق الوظيفي
أ-	[12]	موقف إيجابي معقود من قبل العاملين تجاه المنظمة والقيمة الخاصة بها. فالعاملون في المنظمة يدركون سياق الأعمال ، ويعملون مع زملائهم لتحسين الأداء في العمل . لذا فإنه يتوجب على المنظمة أن تعمل على تطوير وتعزيز الاستغراق الوظيفي ، الأمر الذي يتطلب وجود علاقة ذات اتجاهين بين اصحاب العمل والعاملين.
ب-	[13]	تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين.
ت-	[14]	اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال المناطة بهم.
ث-	[15]	حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة اليهم الجزء المركزي والمحوري في علاقتهم ببيئة العمل وبالعمل نفسه والذي يعكس بشكل او باخر طبيعتهم الشخصي .
ج-	[16]	الدرجة التي يحدد فيها وبشأن امتثاله لوظيفته ، ويعدها اداة مهمة للشعور بقيمة ذاته .

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الأدبيات السابقة .

2- أهمية الاستغراق الوظيفي :

يعد الاستغراق الوظيفي مهم بالنسبة للمديرين وذلك لكون العامل غير المستغرق يعتبر مشكلة اساسية ينجم عنها عدم المبالاة والابتعاد عن الاعمال المطلوب تنفيذها ، اذ يعتقد الأفراد بأنهم منفصلين عن ذواتهم وفي بحوث اخرى تم استخدام موارد مختلفة كالاستيعاب والحماس وربطها بمتغيرات مثل دوران الموظفين، ورضا العملاء والولاء، ومعايير درجة الإنتاجية والربحية، وقدرة المنظمة على إدارة استغراق العاملين الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على تحقيق مستويات عالية من الأداء ونتائج الأعمال المتوقعة [8] كما ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالمنظمة والذي قد يؤثر على مواقفهم نحو زبائن المنظمة ، فضلاً عن ان الاستغراق الوظيفي يبني الحماس والالتزام والمواظمة تجاه استراتيجيات المنظمة وأهدافها، ويخلق احساس الولاء في بيئة تنافسية ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي الى زيادة تفوق التوقعات لتقدم العمل [8].

أما بالنسبة لدراسة [17] و [13] فقد حددتا أهمية الاستغراق الوظيفي على مستويين هما:-

أ- على المستوى التنظيمي:

- الأداء التنظيمي : أشار العديد من الدراسات إلى ان الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون ، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين ، والأمان الوظيفي.)
- إنتاجية الافراد العاملين : تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الافراد العاملين في اخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم ، إذ يطور الافراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف ، وينشغلون في النصح ، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.
- الاحتفاظ بالعاملين : توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق على نوايا الافراد العاملين في ترك العمل ففي دراسة أجريت من قبل (Towers Perrin) المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الافراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر استقراراً في وظائفهم .
- الدفاع عن المنظمة : قد يكون الافراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الافراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإيحاء بمنظماتهم كمكان مناسب للعمل أو الإيحاء بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتباره تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها تجاهها ، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.
- ولاء الزبون : عندما يشعر الافراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن ، فعلاقة المنظمة بزبائنها تدار من قبل الافراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة بين الافراد العاملين والزبائن .
- التغيير التنظيمي الناجح : يلعب الاستغراق الوظيفي للافراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي ، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغييرات البيئية.

ب: على مستوى الافراد العاملين:

- النتائج النفسية : تشير العديد من الدراسات إلى ان العلاقة بين الافراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي وبالتالي فان هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الافراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم ، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم ، هنا يمكن أن يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.
- الرفاهية والصحة الايجابية: يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الايجابية .

3 - شروط الاستغراق الوظيفي:

حدد (Patchen, 1970) ثلاثة شروط:

- أ- حين يكون الافراد محفزين تحفيزاً قوياً .
 - ب- أن يكون لديهم احساس بالضمان من جهة العمل.
 - ت- أن يشعروا بالفخر بعملهم .
- أن العلاقة الايجابية بين المرشد وادارة العمل هي التي تتسجم بنحو مباشر في خلق الانغماس، وهي الجاذبية للمرشد من أجل التصاقه بعمله، فالفرد يحتاج دائماً إلى الاحترام والتقدير عن أداء أي عمل، حتى لو صغر حجمه [18].
- وهناك ثلاثة جوانب أساسية يمكن ان تعزز استغراق العاملين وهي [19] :
- أ- خبرات العاملين ودوافعهم الشخصية والنفسية تجاه عملهم ومنظمتهم التي تميزهم عن غيرهم من العاملين.
 - ب - قدرة أرباب العمل على تهيئة الظروف التي تعزز استغراق العاملين.
 - ت - تفاعل العاملين فيما بينهم في جميع المستويات.
- فيما اشار [20] الى جوانب اساسية عدها دوافع يمكن ان يسهم بشكل فاعل في تعزيز الاستغراق الوظيفي وهذه الجوانب هي :
- أ- الدوافع والاستقلالية التي يواجهها العاملين في العمل اذ يتم منحهم المعلومات التي يحتاجونها في عملهم مع وجود فرصة للتعلم والتغذية العكسية لبناء الثقة والدعم المتوازن.
 - ب- امتلاك الحرية في الاستغراق مما يدعم قدرتهم في الابداع والابتكار والشعور بالثقة الذاتية والعدالة المهنية والتنظيمية والحصول على الفرص مقابل مبادرتهم .
 - ت- تصميم الوظائف الجديدة والمهام المثيرة للاهتمام في جوهرها تخلق الدوافع للعاملين وتضمن شعورهم بالاحترام والدعم الوظيفي.

ث- تركيز العاملين على اهداف واستراتيجيات المنظمة والتناغم والانسجام بين مايفعلونه والاهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث الوضع السليم لثقافة الاستغراق .

4- انواع الاستغراق الوظيفي:

لاغراض البحث يمكن تصنيف العاملين في المنظمة على النحو الاتي: [8] [19] [21]

أ. مستغرق: العاملون في المنظمة هم البناة ويرغبون بمعرفة المتوقع منهم ودورهم الذي يمكن ان يؤديه ويتفوقوا فيه على الرغم من كونهم غرباء عن المنظمة الا انهم بطبيعتهم فضوليين وتحديدا فيما يتعلق بمنظمتهم ومكانهم فيها ، يؤدون اعمالهم بمستوى عالي من الثبات، ويستعملون مواهبهم وقوتهم في العمل كل يوم، ويعملون بالعاطفة ويقدمون الابداع .

ب. غير مستغرق : العاملون غير مستغرقين يميلون الى التركيز على المهام بدلا من التركيز على الاهداف والنتائج المتوقع انجازها ، ويرغبون بالقيام بالعمل المحدد لهم فقط ،لذلك يركزون على المهام ولا يستغلون كل طاقاتهم من اجل انجاز المطلوب منهم فقط ، لذا تكون طبيعة علاقاتهم مع مدراءهم وزملاء العمل هي علاقة منتجة وغير مثمرة.

ت. منعزل بشكل نشيط : العاملون المنعزلون " بشكل نشيط " وهم بثبات ضد كل شيء " هم ليسوا فقط حزنين في العمل بل انهم بذره سلبية في كل العمل ، هؤلاء المنعزلين يمكن ان يكونوا نشيطين ومن جانب اخر هناك عاملين يتعاونون مع بعضهم لتوليد المنتجات والخدمات ، وهناك مشاكل وتوترات التي تظهر من قبل العاملين المنعزلين التي يمكن ان تلحق الضرر العظيم في اعمال المنظمة .

أما بالنسبة لـ [10] و [22] فقد حددا ثلاثة انواع للاستغراق الوظيفي في المنظمة اتفقا على نوعين واختلافا في النوع الثالث وكما موضح في أدناه :

- الاستغراق الاداري : ويشير إلى إعتقادات الافراد العاملين تجاه المنظمة ، القادة وثقافة موقع العمل.
- الاستغراق الشعوري : ويمثل شعور الافراد العاملين تجاه المنظمة والقادة وزملاء العمل. ويتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الافراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية (كيف تقاد المنظمة ، وظروف العمل في المنظمة) وما يكون من مواقف ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتهم.
- الاستغراق السلوكي : ويشير إلى مكون القيمة المضافة للأفراد العاملين والمنعكسة لحجم الجهود المبذولة في وظائفهم. [10]
- الاستغراق الجسدي : تتعامل هذه السمة مع الجوانب الجسدية أي الطاقات الجسدية التي يستخدمها الافراد العاملين لتنفيذ أدوارهم التنظيمية. [22]

أما بالنسبة لـ [23] فقد اعتمدا انواع من الاستغراق في الوظيفة يمكن اجمالها بالاتي :

أ- الاستغراق الجسدي Physical Engagement

عرف [24] الاستغراق من الناحية الجسدية (المادية)، يعني ان الاستغراق هو توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط. فعلى سبيل المثال يمكن الاستشهاد بين دور اثنين من الزملاء في احد المخيمات اذ كانت مستشارة المخيم فقط مستلقية على الأرض بدلا من اداء واجباتها الفعلية بينما كان هناك مهندس معماري مشارك في المخيم نقل نفسه من اطار اختصاصه ومنصبه هذا وبدا بعمل الزراعة لزملائه وان كانت هي مهمة خارج الدور التنظيمي المرسوم لوظيفته. [25]

ب- الاستغراق الشعوري Emotional engagement

يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الافراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية ووجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفية، مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم " الغياب العاطفي " والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. وفي هذا المعنى يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرية [25]. ومع ذلك فاننا جميعا ندرك بحدسنا بان الانسان لايمكن ان تاخذ منه الا بقدر ما هو مستعد ان يعطيه، وان الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تأخذ منه الا بقدر ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي الفرد اقصى ما لديه فانه يجب ان يعمل على اساس ما يرغب ويتمتع في العمل. [26]

ت- الاستغراق الإدراكي: Cognitive engagement : ينغمس الاشخاص من الناحية الإدراكية بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع ان الاشخاص المستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي اعطيت لهم. ومن جهة اخرى يعني مفهوم فك الاستغراق الإدراكي/ المعرفي عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد. وقدمت بيانات المقابلة من دراسة امثلة مثيرة للاهتمام لانها كانت متناقضة بين الاستغراق المعرفي وفك الاستغراق. [25] فضلا عن الاهتمام بالقدرات الفعلية المعرفية من اكثر المطالب إلحاحا في هذا العصر، نظرا للمشكلات التي أحدثها التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في شتى ميادين الحياة. [27] [28]

ث - الاستغراق الذهني/ المعرفي : Knowledge/ mental engagement : يقصد بالاستغراق الذهني بانه حاله من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد الدلائل والمدلول بتمثل عياني وذهني من اجل الإلهام اذ يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذوبان حتى الإغماء والغيبوبة، ولطالما وصل المستخدم الى الاغماء فهو في حالة من الاستغراق الذهني متدبرا ومتأملا.

ثانياً : فاعلية نظام تقييم أداء العاملين :-

1- المفهوم :

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية التي عن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المنظمة يطلق عليها أحياناً نظام تقييم الكفاءة ، أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين [29] ، فعملية تقييم الاداء تقدم تحليل للقدرات والاحتمالات الكلية للشخص بما يسمح باتخاذ قرارات خبيرة لإغراض معينة، وكجزء هام من العملية هو التقييم إذ يتم فيها جمع البيانات عن السلوك والأداء الحاليين والسابقين للفرد وتدقيقها . [31]

ان الاحكام والقرارات التي يتخذها المديرين يتم تدوينها على الورق ومن ثم تحفظ في الملف الشخصي للفرد ، اي ان قياس الاداء يعني الحصول على حقائق او بيانات محدودة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي وهذا يتطلب تحليل وفهم القدرات الانسانية في اشغال ووظائف في المستقبل ذات مستوى اعلى من مستوى وظائفهم الحالي وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقة البشرية بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات العاملين [30]

ويقصد بعملية تقييم الاداء عملية قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أداءهم ، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العاملين. لذلك يعد نظام تقييم الأداء احد أهم أنظمة إدارة الموارد البشرية، اذ يعد مقياس ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنظمة بشكل عام. [31] ووصفت عملية تقييم الأداء بكونها نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع . [32]. ويعد تفاعلاً رسمياً منظماً بين المرؤوس والمشرف ، عادةً ما يأخذ شكل مقابلة دورية (سنوية أو نصف سنوية) حيث يتم فحص أداء عمل المرؤوس ومناقشته وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ، فضلاً عن تحسين وتطوير المهارات [33] أو هو وسيلة لتقييم سلوك العاملين في مكان العمل ويشمل كل من الكمية والجوانب النوعية للأداء الوظيفي وهي عملية تنطوي على تحديد والتواصل العاملين مع مهامهم وكيفية تنفيذ هذه المهام ووضع خطة لتحسين نجاح تقييم الأداء تعتمد أولاً على مدى فاعلية تنفيذه وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين وثانياً كيف يمكن للعامل ان يؤدي أداءه بشكل يسهم بدوره في نجاح المنظمة؟ [34]

2- أهمية تقييم الأداء:

لقد بين [35] ان كل المنظمات تبدي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة :

ا- أن تتأكد من أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بعدالة وان الوثائق حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في سلامة موقفها فيما لو تظلم احد العاملين من القرارات التي تطل ترقيته أو إنهاء خدماته .
ب- أن تحدد الإدارة العاملين المتميزين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى .

ت - الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم من شأنه أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها ، وقد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العامل.

ث- إن معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

اما بالنسبة لـ [36] أهمية تقييم الأداء من خلال الأسباب التي تؤدي إلى تبني هذه العملية كالاتي :

- ا- تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .
- ب- يتيح الفرصة للمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين .
- ت- يعد جزءاً من عملية تنظيمية مهمة ، من خلالها يمكن مراجعة خطط العمل.
- ث- يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة .

3- أهداف تقييم الأداء:

لقد بين [37] [38] اهداف عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال بالاتي :

- ا- الهدف الاستراتيجي : يشير هذا الهدف إلى أن عملية تقييم الأداء تقوم بالربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة ، ووصول اهداف الاداء والتغذية العكسية إلى العاملين. واحد الأساليب الأساسية في هذا المجال يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تحديد النتائج والسلوكيات وخصائص الأفراد العاملين الضرورية للنهوض بهذه الاستراتيجية ، والوصول إلى النتائج المرجوة من النظام ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النتائج وأنماط السلوك و القدرات المطلوبة تتغير بالضرورة، وبهذا الأسلوب تتمكن المنظمة من اتخاذ الاجراء التصحيحي مثل التدريب، والتحفيز، أو الأسلوب التأديبي والانضباط .
- ب- الهدف الإداري : المنظمات تستعمل معلومات الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية سواء في مجال الرواتب والترقيات أم الاستبعاد والتعيين والعديد من القرارات التي لها أهمية للعديد من المديرين في المنظمة لاستمرار العمل .
- ت-الهدف التطويري : ويتمثل بتطوير أداء الأفراد العاملين في أعمالهم ، فعندما لا يعملون كما يجب فنظام تقييم الأداء يبحث عن تحسين أدائهم .

4- خطوات عملية تقييم الأداء

- هناك نموذج بسيط وواضح ، يبين خطوات التقييم بشكل دورة. [29]
- وضع خريطة بعملية تقييم الأداء لمختلف مستويات المؤسسة واتخاذ قرار بشأن مايلي :
 - ما نوع نظام تقييم الأداء الذي تريده ؟
 - كم مرة يجب إن تحدث عملية التقييم ؟
 - هل تكون مخصصة لتقييم مختلف الموظفين والإدارة ؟
 - من الذي سيقوم بإجراء التقييم ؟ ولمن ؟
 - كيف سيتم توثيق المعلومات التي تم جمعها في التقييم ؟
 - كيف سيتم ربط عملية تقييم الأداء مع العمليات التنظيمية الأخرى ؟
 - تحديد الغاية والهدف من عملية تقييم الأداء يساعد العاملين والمنظمة على فهم ومراقبة عملية تقييم الأداء .
 - وضع الأدوات والمعايير لتقييم الأداء .
 - وضع خطة لتنفيذ نظام تقييم الأداء والرقابة عليه . ووضع جدول زمني واضح للأنشطة وقائمة بالمشاركين في العملية .
 - تدريب العاملين والمشرفين على عملية تقييم الأداء، فالمشرفين والعاملين بحاجة إلى التدريب على كيفية ملء الاستمارات والتواصل مع بعضهم البعض والأهداف المحددة .

5- مشكلات تقييم الأداء

- قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب منها : [36]
- عدم تحديد المدة الزمنية التي يجب تحديد مستوى أداء الفرد عنها .
 - وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستعملة في عملية التقييم .
 - ت - وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة ، وبالرغم من ذلك قد لا يرضي جميع العاملين
 - ث- قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها .

6- النظم كأسلوب في تقييم أداء العاملين :

- يمكن تطبيق أسلوب النظم في عملية تقييم الأداء الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم بعين الاعتبار كالآتي [29] [30]
- مرحلة التخطيط لنظام التقييم:
 - إن مرحلة التخطيط في تصميم نظام لتقييم الأداء يشتمل على الخطوات الآتية :
 - تحديد الاهداف .
 - تحديد السياسات والاجراءات.
 - تحديد المعايير لقياس الأداء .
 - تحديد أسلوب التقييم .
 - ب-تنفيذ نظام تقييم الأداء : يلي تصميم نظام تقييم الأداء البدء بوضعه موضع التنفيذ باتباع الخطوات الآتية :
 - قيام ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بعقد لقاءات على كافة المستويات الإدارية لشرح نظام تقييم الأداء والرد على استفسارات كل من المشرفين والمرووسين حول اهداف التقييم واساليبه وفوائده العائدة على العاملين والمنظمة.
 - تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم، ويتطلب ذلك تحديد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية الذين تناط بهم المسؤوليات .
 - ج - تقييم النظام : يفضل إجراء تقييم مستمر لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للاهداف المرجوة منه كالآتي :
 - مدى الزيادة المتحققة فعلاً في أداء العاملين وذلك بمقارنة الأداء في مطلع العام وفي نهايته بالنسبة لكل فرد .
 - مدى انخفاض معدلات الدوران الوظيفي وحجم المشاكل والتظلمات المقدمة من العاملين (مقارنة مع فترات سابقة).
 - مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة .
 - استقرار آراء وردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل تحسين النظام .

7- ابعاد فاعلية نظام تقييم اداء العاملين:

- هنالك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم فاعلية نظام تقييم اداء العاملين، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هي (التحليل الوظيفي، معايير تقييم الاداء، اساليب تقييم الاداء، التغذية الراجعة، جودة تقييم الاداء) واعتمد الباحث على أبعاد دراسة [30] [39] لكونها الأبعاد الأكثر انسجاماً مع متطلبات البحث ، فضلاً عن سهولة تطبيقها وتوافقها مع أهداف البحث :
- التحليل الوظيفي: عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة وتحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة لكل وظيفة اذ ينبغي ان يبنى نظام تقييم الوظائف على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وان يؤخذ بنظر الاعتبار محتويات العمل والعناصر الاساسية للوظائف المراد تقييمها . يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال .وبمجرد أن تتواصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء.

- ب- معايير تقييم الاداء: وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي: [29] [38] [40] [41].
- التوافق الاستراتيجي : يعني قدرة الإدارة على استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.
 - الصلاحية : وتعني المقدرة على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة باستخدام مقياس الأداء المناسب .
 - الاعتمادية (المعولية): تتعلق الاعتمادية بمدى اتساق مقياس الأداء .ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين.
 - القبول : ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون أداة التقييم له واقتناعهم به .
 - التحديد : ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.
- ت - اساليب تقييم الاداء:

يمكن ان يكون نظام تقييم الأداء غير فاعل وقد يكون ضار للمنظمات والأفراد إذا كانت عملية التقييم غير صالحة وعلى الرغم من الأبحاث الكثيرة في تقييم الأداء إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق على نهج واحد مما يخلق مشاكل كبيرة للمنظمات والتي ترغب في نشر نظام تقييم فاعل من أجل تحسين أداء العاملين لذا فإن المنظمات بحاجة إلى معلومات أو ملاحظات حول أدائهم، جنباً إلى جنب مع التوجيه للوصول إلى مستوى عالي من الاداء .ويتدوين الملاحظات بشكل متكرر، لوحظ ان سلوك العاملين غير متزامن مع الأهداف لذا من المهم التأكد من استخدام أداة قياس تقييم صحيحة وموثوق بها، وخالية من التحيز ومقبولة للمستخدم.^[42] إذ إن هناك العديد من التقنيات والأساليب في تقييم الأداء، ولكن لا توجد طريقة معينة محددة لاي منظمة من المنظمات وهذه الطرق تستند إلى طبيعة المنظمة ونشاطها وظروفها المادية وطبيعة عملها، إذ اتفق بعض الباحثين على أن هناك صنفين لطرق تقييم الأداء هي الطرق التقليدية والطرق الحديثة .

الطرق التقليدية : أسلوب شائع الاستعمال في مختلف المنظمات ومنها :^[43]

- المقالات وغالباً ما تكون غير دقيقة.
- المراجعة الميدانية اي تكرار الحدث.
- التقدير النسبي وتعني التقدير العالي والمنخفض.
- القرينة الحرجة أي آثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل مدة التقييم.
- معايير العمل كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.
- مراكز التقييم .
- المقارنة المزبوجة .

الطرق الحديثة : تميل الى تقييم وتحديد مفهوم معيار (الأداء) وكيفية قياس أداء الفرد في الواقع بالمعنى الحقيقي للممارسات التنظيمية تمثل "نظم العمل عالية الأداء"⁽⁴⁴⁾ وقد ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين ، هذا فضلاً على كون هذه الطرق تستعمل لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة . وأبرز هذه الطرق هي: [33] [45] [46] [47]

- الإدارة بالأهداف : هذه الطريقة تتطلب من المدير وضع أهداف قابلة للقياس للعاملين . وتتضمن خطوات أساسية هي (وضع الأهداف والغايات لكل مستوى في المنظمة ، إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المديرين ومرؤوسهم ، أي المشاركة في وضع الأهداف ، وقيام المديرين ومرؤوسهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف)^[45] .

- مقاييس الملاحظة السلوكية : جاءت هذه الطريقة كرد فعل على مقاييس الأداء الثابتة سلوكياً التي تعكس فقط أداء السلوكيات الفعالة أو غير الفعالة في حين مقاييس الملاحظة السلوكية تستعمل بشكل أكبر لتحديد الإجراءات اللازمة للأداء الفعال

- أنظمة التغذية الراجعة 360 درجة : أصبحت هذه الأنظمة ، أداة مهمة لمساعدة العاملين ، لاسيما أولئك الذين يؤدون أدوار إشرافية ، وهذه الطريقة تُحسن الأداء بجمع المعلومات من مجاميع مختلفة ، وتسمى هذه الأنظمة أنظمة 360 درجة بسبب تجميع المعلومات من أفراد حول أداء العاملين ومنهم الرؤساء والأقران والزبائن والمرؤوسين ، فضلاً عن تقويم الذات ، وتجري عملية تحليل الفجوة التي تنشأ نتيجة الاختلافات ما بين الإدراك الحسي للذات ، وإدراك الآخرين.^[46]

4- التغذية الراجعة : بعد اتمام عملية تقييم الاداء يجب على المديرين في غالبية المنظمات التواصل مع العاملين حول نتائج التقييم ليتمكنوا من فهم صورتهم في عيون رب عملهم بشكل واضح .وتوفر مقابلة التغذية الراجعة الفرصة لكل من المدير والعامل لتوضيح بعض النقاط، إذ يجب على المدير خلال هذه المقابلة ان يركز على موضوعات التدريب والتنمية والا يقتصر على اخبار الفرد العامل بنتائج تقييم ادائه واسباب حصوله على التقديرات التي تضمنتها نتائج التقييم فقط .^[39] وكذلك تبين للعامل الى اي مدى كان ادائه صحيحاً ولماذا كان كذلك . وتعد التغذية الراجعة من اهم ثمار عملية التقييم وللتغذية الراجعة الفاعلة خصائص من أهمها: [33] [47]

- لاتركز على النواحي الشخصية فقط وإنما تركز كذلك على السلوك والاداء.
 - تأخذ بعين الاعتبار استعداد الفرد العامل لتلقيها إذ انها تكون ذات توقيت مناسب.
 - تحمل كمية من المعلومات يستطيع المتلقي إن يستوعبها ويستخدمها وليس معلومات يرغب المشرف فقط في اعطائها
 - تسمح للفرد العامل إن يراجعها ويدقق فيها .
- 5- جودة تقييم اداء العاملين :

وهي تتعلق بالموصفات أو المميزات التي من خلالها يحكم الزبون أو صاحب المصلحة على مخرجات النظام وهي تعكس رؤية صاحب المصلحة أو الزبون حول مدى التوافق بين المخرجات (سلع أو خدمات) والغاية المرجوة من هذه المخرجات (أهداف المخرجات). [29] إن الجودة عادة ما تقاس بسؤال الأطراف ذات العلاقة ، بتحديد الفرق بين التوقعات وبين الخبرة للمستخدمين ومقارنة هذه الإجابات مع المعايير الموضوعية للجودة. والجودة هي مدى ملائمة كلا الطرفين من زبائن أو متلقين (خدمة) ومنتجين للسلع أو الخدمات. وتتمثل معايير جودة نظام التقييم بالآتي: [49]

- أ- الغاية: غاية المؤسسة من نظام التقييم محددة بوضوح وتستطيع الإجابة عن أي تساؤل يطرح.
- ب- منطق الحدث: الافتراضات القائمة عليها عمليات تقييم الأداء واضحة ومحددة ، و الطروحات مسندة بالحقائق.
- ت- الدقة: الدلائل المستخدمة دقيقة ويمكن الوثوق بها. جميع الحقائق المادية مشمولة.
- ث- الخيارات: وجود سلسلة من الخيارات المعقولة والمناسبة ، التكلفة ، المنفعة والنتائج لكل خيار على المؤسسة معلومة وواضحة.
- ج- الاستجابة: نظام تقييم الأداء على وعي بالتطورات في المؤسسة، ويستطيع توقع التطورات.
- ح- الاستشارة: أن يحتوي نظام التقييم على استشارات وتجارب سابقة من مؤسسات مشابهة.
- خ- التمثيل والثبات: أنظمة وإجراءات عمليات القياس تمثل معايير الأداء ، والنتائج والدلائل تقدم بوضوح وبثبات.
- د- المواعيد: النظام يستجيب للأوقات والتواريخ المحددة.

المبحث الثالث / اختبار فرضيات البحث

تمهيد :

سيجرى في متضمنات هذا المبحث تحليلاً لفرضيات البحث وعلى وفق ثلاث محاور، يختص المحور الأول باختبار اداة البحث وتشخيص مستويات ادراك عينة البحث لمضامينها من خلال التحليل العملي ووصف فقراتها، فيما يختص المحور الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث اما المحور الثالث فيختص باختبار التأثير وكما يأتي:

المحور الاول/ اختبار اداة البحث ووصف فقراتها من خلال التحليل العملي

اولاً: اختبار الصدق والثبات لاداة البحث: سيجرى عدد من الاختبارات للتحقق من نجاح مقاييس البحث وكما يأتي:

أ. الصدق الظاهري: هو ايسر انواع الصدق ويمكن اجراؤه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة الى المجال الذي تنتمي اليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص وجرى الاخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب. صدق المحتوى: وهو صدق مهم قياساً بالصدق الظاهري إذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، وقد تبين ان اراء المحكمين قد اكدت صلاحية المقياس على تغطية الابعاد الرئيسية والفرعية.

ثانياً: التحليل العملي لفقرات الاستبانة :

يعد التحليل العملي جزءاً مهماً من الاختبارات التي يستند اليها البحث ، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى ادراك العينة لمتغيرات البحث من خلال اتفاقها او عدم اتفاقها مضامين فقرات المقياس والتي يشار اليها بنسب التشعب.
 2. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العملي تعطي مدى تحقق دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
 3. ان الجذر الكامن (Eigen Value) يجب ان لا يقل عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ). [50] وعليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشراً اولياً للكيفية التي يعمل بها التحليل العملي، إذ ان التحليل العملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة [50] ، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشعب للعينة التي اعتمدها البحث فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بكونه اسلوب متقدم لاخترال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة¹، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً" ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ(Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند (10) تكرارا (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً" واسعاً" لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة.
- وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشعب اكبر من مصفوفة التدوير فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية لاعتماد مصفوفة التدوير وكما في الجدول (4):

¹ محددة إحصائياً بـ(40%) بحسب رأي الإحصائيين [50] [51] [ابو العلام، 2003:369] و [FILED, 2009].

الجدول (4) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ابعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشيع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجزر)
النسبة التباين المتراكمة	النسبة النسبية	القيمة	النسبة التباين المتراكمة	النسبة النسبية	القيمة	
32.230	32.230	14.826	32.230	32.230	14.826	1
45.930	13.701	6.302	45.930	13.701	6.302	2
56.929	10.999	5.059	56.929	10.999	5.059	3
62.839	5.910	2.719	62.839	5.910	2.719	4
67.150	4.311	1.983	67.150	4.311	1.983	5
70.250	3.101	1.426	70.250	3.101	1.426	6
73.077	2.827	1.300	73.077	2.827	1.300	7
75.759	2.682	1.234	75.759	2.682	1.234	8
78.294	2.535	1.166	78.294	2.535	1.166	9
80.495	2.201	1.012	80.495	2.201	1.012	10

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد برنامج SPSS, V.14

لقد سجلت الجذور الكامنة للمكونات العشرة في الجدول (4) القيم المؤشرة ازاء كل عامل، ولهذه القيم اهميتها اذ ان المجموع الكلي لتباين المتغيرات الداخلة في التحليل تساوي عدد المتغيرات (10) وتفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجزر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي اليه هذه المتغيرات، ويجب ان يكون الجزر الكامن لعامل من العوامل مساويا صفر او اكبر، ولا يمكن ان يزيد عن التباين الكلي^[50].

من خلال معطيات الجدول (4) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينة البحث، قد جاء بنسبة متراكمة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت (80.495) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الاستبانة يفسر بنفس هذه النسب من التباين لهذه العينة وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة الـ(60%)^[50].

كما يلاحظ ان النسب المئوية للتباين (Initial Eigenvalues) للعينة قد بلغ (1.012) وهي نسبة اكبر من الصفر، وفيما يأتي نسب التشيع لكل عينة من العينة ودرجة تميزها على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية.

الفرضية الرئيسية الاولى: تحليل مستوى ادراك عينة البحث لمتغير الاستغراق الوظيفي من خلال نسب التشيع: حققت العينة نسب التشيع المبينة ازاء كل فقرة من فقرات الاستغراق الوظيفي وبذلك تعكس مستوى ادراك المستبين آرائهم ازاء كل فقرة من فقرات المقياس وكما يأتي:

1- الاستغراق الجسدي: حققت فقرات هذا البعد نسب تشيع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (5) مستوى ادراك عينة البحث للاستغراق الجسدي

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
1	الاستغراق الجسدي	يبذل العاملون جهودا كبيرة للقيام باعمالهم.	0.520	مميزة
2		يشعر العاملون بان لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول استثمار معظم قدراتهم العلمية في العمل.	0.491	مميزة
3		لدي الاستعداد النفسي للقيام بالاعمال على اتم وجه.	0.775	مميزة
4		يتمسك العاملون بالدقة اثناء ادائهم لعمالهم وبدرجة كبيرة.	0.439	مميزة
5		العاملين لديهم فسحة من الحرية لكي يقررون كيف ينجزون اعمالهم.	0.459	مميزة

2. الاستغراق الشعوري حققت (60%) من فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة في حين حققت باقي الفقرات (7, 8) نسب تشبع منخفضة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (6) مستوى ادراك عينة البحث للاستغراق الشعوري

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
6	الاستغراق الشعوري	يمنع العاملون بعلاقات طيبة ورائعة فيما بينهم اثناء ادائهم لعمالهم.	0.458	مميزة
7		يجد العاملون الرغبة في تلبية متطلبات وظيفتهم.	0.271	غير مميزة
8		يشعر العاملون بالإحباط بسبب عدم حصولهم على دعم كاف من رئيسهم في العمل.	0.388	غير مميزة
9		يشعر العاملون بان معظم اهتماماتهم مركزة حول انجاز اعمالهم.	0.460	مميزة
10		هناك احساس بالوفاء والاحترام في العمل.	0.666	مميزة

2- الاستغراق الادراكي: حققت فقرات هذا البعد نسب التشبع اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (7) مستوى ادراك عينة البحث للاستغراق الادراكي

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
11	الاستغراق الادراكي	يعرف العاملون بوضوح ما يتوقع منهم القيام به فيما يخص ادائهم لعمالهم.	0.653	مميزة
12		يؤمن العاملون ان الخبرة التي يحصلون عليها تسهم بشكل كبير في تطوير حياتهم المهنية.	0.695	مميزة
13		يستطيع العاملون تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.	0.460	مميزة
14		يدرك العاملون ضرورة اهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمته.	0.499	مميزة

ث- الاستغراق الذهني (المعرفي) حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (8) مستوى ادراك عينة البحث للاستغراق المعرفي (الذهني)

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
15	الاستغراق المعرفي (الذهني)	يمتلك العاملون مستوى عالي من الطاقة والمرونة والتركيز على وظائفهم .	0.643	مميزة
16		يشجع العاملون على تكريس الكثير من الاهتمام بالعمل.	0.617	مميزة
17		يسعى العاملون الى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز اهداف المنظمة .	0.677	مميزة
18		يركز العاملون بقدر كبير من الاهتمام تجاه إنتاج أفكار جديدة في العمل.	0.621	مميزة
19		يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل .	0.708	مميزة

الفرضية الرئيسية الثانية: تحليل مستوى ادراك عينة البحث لمتغير تقييم الاداء من خلال نسب التشبع:
1. التحليل الوظيفي: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات

جدول (9) مستوى ادراك عينة البحث للتحليل الوظيفي

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
1	التحليل الوظيفي	تتبع المنظمة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	0.623	مميزة
2		يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المديرية.	0.740	مميزة
3		يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات اللازمة لكل وظيفة.	0.795	مميزة
4		يوضح التحليل الوظيفي المهارات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	0.763	مميزة
5		يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافره لدى شاغل الوظيفة.	0.572	مميزة
6		تقوم المنظمة بمراجعة عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري.	0.563	مميزة

2. معايير تقييم الاداء: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (10) مستوى ادراك عينة البحث لمعايير تقييم الاداء

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
7	معايير تقييم الاداء	تتصف معايير الأداء بالقدرة على قياس أداء الفرد بشكل فاعل.	0.659	مميزة
8		تتصف معايير الأداء بالمرونة (قابلة للتعديل).	0.825	مميزة
9		تتصف معايير التقييم المستخدمة بالموضوعية.	0.793	مميزة
10		تتصف المعايير التي تستخدمها المنظمة لتقييم الأداء بالوضوح والدقة.	0.777	مميزة
11		يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	0.863	مميزة

3. اساليب تقييم الاداء: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (11) مستوى ادراك عينة البحث لاساليب تقييم الاداء

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
12	اساليب تقييم الاداء	يجري استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في المنظمة.	0.546	مميزة
13		تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	0.876	مميزة
14		يعتمد المديرين على ملاحظاتهم الشخصية في تقييم أداء العاملين.	0.502	مميزة
15		تستخدم المنظمة أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوبة تحقيقها.	0.811	مميزة
16		تستخدم المنظمة أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء العاملين والذي يركز على تحديد مستوى أدائهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً.	0.677	مميزة
17		تستخدم المنظمة طريقة الأحداث الحرجة في تقييم أداء العاملين والتي تركز على اهم الأحداث التي يجب ان يقوم بها الموظف.	0.612	مميزة

4. التغذية الراجعة: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (12) مستوى ادراك عينة البحث للتغذية الراجعة

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
18	التغذية الراجعة	يقوم المشرف باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	0.510	مميزة
19		يجري اشعار الادارة بنتائج عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	0.461	مميزة
20		يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين.	0.795	مميزة
21		تساعد عملية التغذية الراجعة المتبعة في المنظمة على تحفيز العاملين.	0.774	مميزة
22		تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.	0.891	مميزة

5. جودة تقييم الاداء: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (13) مستوى ادراك عينة البحث لجودة تقييم الاداء

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
23	جودة تقييم الاداء	غاية المنظمة من نظام التقييم محددة بوضوح للافراد وتوجد اجابة عن أي تساؤل يطرح.	0.824	مميزة
24		الافتراضات القائمة عليها عمليات تقييم الأداء واضحة ومحددة، ومسددة بالحقائق.	0.834	مميزة
25		يحتوي نظام تقييم الأداء على استشارات وتجارب سابقة من منظمات مشابهه.	0.753	مميزة
26		يقدم نظام تقييم الأداء النتائج والدلائل بوضوح وثبات.	0.746	مميزة
27		يستجيب نظام التقييم للأوقات والتواريخ المحددة.	0.583	مميزة

من خلال تحليل معطيات تحليل نسب التشبع للمتغيرين تبين ان المتغير المعتمد قد حقق نسب تشبع لجميع فقرات المقياس، في حين تراجعت فقرتان في متغير الاستغراق الوظيفي، فضلا عن ان نسب التشبع لمتغير تقييم الاداء قد تقدمت في نسب تشبعها قياسا بفقرات الاستغراق الوظيفي وهذا يعني ان ادراك العاملين للمتغيرين هو ادراك جيد جدا.

المحور الثاني/ اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث، إذ استند هذا المطلب الى فرضية رئيسية سيجري اختبارها وبالاستناد الى مصفوفة معامل ارتباط كندال²(Kendall's tau_b) المبينة في الجدول (14) وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء على المستوى الكلي)، وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الجسدي وتقييم الاداء.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الشعوري وتقييم الاداء.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الادراكي وتقييم الاداء.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق المعرفي وتقييم الاداء.

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرات الرئيسية والفرعية وبهدف اختبار هذه الفرضيات يتبين ومن خلال مصفوفة ارتباط كندال وكما في الجدول (14) العلاقات ومستويات معنويتها بين الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء على المستوى الكلي والفرعي وكما يأتي:

الجدول (14) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث

المتغيرات	الاستغراق الجسدي	الاستغراق الشعوري	الاستغراق الادراكي	الاستغراق المعرفي	الاستغراق الوظيفي	تقييم الاداء
الاستغراق الجسدي	1	0.468**	0.185**	0.519**	0.629*	0.255**
الاستغراق الشعوري		1	0.453**	0.523**	0.713**	0.102*
الاستغراق الادراكي			1	0.361**	0.492**	0.109*
الاستغراق المعرفي				1	0.726**	0.313**
الاستغراق الوظيفي					1	0.244**
تقييم الاداء						1

0.05 مستوى معنوية

*

0.01 مستوى معنوية

**

يتبين من خلال مصفوفة ارتباط كندال ماياتي:

1. قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء على المستوى الكلي)، وبمستوى معنوية (0.01).
2. قبول الفرضيات الفرعية الاربعة وبمستويات المعنوية المؤشرة ازاء كل منها في مصفوفة الارتباط.

المحور الثالث : اختبار فرضيات التأثير:

يهتم هذا المبحث باختبار علاقات التأثير بين متغيري البحث باعتماد اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد بهدف تحديد قوة التأثير، وذلك بما ينسجم مع حاجة فرضيات البحث وتحقيق اهدافه، افترض الباحث عدد من الفرضيات التي تخص علاقات التأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية الرابعة:

² . يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملًا لاعمليًا الا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يغني عن اي معامل اخر

أولاً: افادت هذه الفرضية ب(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستغراق الوظيفي في تقييم الاداء على المستوى الكلي)، واستنادا الى هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين الاستغراق الوظيفي التي تؤثر في تقييم الاداء وسوف يجري اختبار هذه الفرضية وكما

$$Y = a + BX \quad \text{ياتي :}$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتا، اما تقديرات معادلة الانحدار البسيط فقد كانت:

$$\text{تقييم الاداء} = (-0.130) + (0.341) \text{ الاستغراق الوظيفي}$$

ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى معنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار وان هذه التقديرات تشير الى ان تقييم الاداء (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للاستغراق الوظيفي (X)، لقد بلغت معنوية متغير الاستغراق الوظيفي على وفق معامل (t_x) (t_x=5106) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

الجدول (15) جدول تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل	مستوى المعنوية
الانحدار	97.259	1	97.259	26.076	0.000
البواقي	738.510	198	3.730		
الكلي	835.769	199			

الجدول (16) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري	بيتا	t معامل	
الثابت	-0.130	0.851		-0.152	0.879
الاستغراق الوظيفي	0.581	0.114	0.341	5.106	0.000

من خلال هذه المعطيات يتبين ان نموذج الانحدار كاف لوصف العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء وهذا يعني : ان مقدار الثابت (a=-0.130) وهذا يعني ان هناك وجودا سالبا لتقييم الاداء مقداره (-0.130) حتى وان كانت الاستغراق الوظيفي تساوي صفرا. وهذا يعني ان عدم وجود الاستغراق الوظيفي ينفى وجود سليم لتقييم الاداء، وبعبارة اكثر دقة ان الاستغراق الوظيفي يرفع مستويات تقييم الاداء بشكل لاغنى عنه. ان زاوية ميل الانحدار (B) يؤشر معاملا على وفق مؤشر بيتا (B=0.341) وهي تمثل مقدار تأثير الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي (X) في تقييم الاداء (Y)، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في الاستغراق الوظيفي (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في تقييم الاداء مقدارها (0.341) وهي زيادة متوسطة يعول عليها في احداث نقلة لا باس بها في تقييم الاداء من خلال رفع مقدرات الاستغراق الوظيفي.

ان معامل التحديد البالغ (0.116) يشير الى ان الاستغراق الوظيفي يفسر (0.116) من التباين الحاصل في تقييم الاداء وان المتبقي من التباين البالغ (0.884) هو ناتج من متغيرات اخرى عدا الاستغراق الوظيفي تسهم في تقييم الاداء لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات لا ترفض هذه الفرضية.

ثانياً: افادت هذه الفرضية ب(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستغراق الوظيفي على المستوى الفرعي على تقييم الاداء) . وبهدف اختبار الفرضية جرى تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار متعدد وعلى وفق معادلة الانحدار وكالاتي:

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتا، اما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

$$\text{تقييم الاداء} = (1.319) + (0.192) \text{ الاستغراق الجسدي} + (-0.012) \text{ الاستغراق الشعوري} + (-0.046) \text{ الاستغراق الادراكي} + (0.305) \text{ الاستغراق المعرفي (الذهني)}$$

ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية النموذج، وان هذه التقديرات تشير الى ان تقييم الاداء (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لابعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي (الذهني)) (X₁, X₂, X₃, X₄)، لقد بلغت معنوية ابعاد الاستغراق الوظيفي على وفق معامل (t_x) ماياتي: (tx₁=2.671, tx₂=-0.160, tx₃=-0.578 tx₄=3.815) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

الجدول (17) جدول تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	133.152	4	33.288	9.239	0.000
البواقي	702.617	195	3.603		
الكلية	853.769	199			

الجدول (18) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطا المعياري	بيتا			
الثابت	1.319	1.001			1.318	0.189
الاستغراق الجسدي	0.189	0.071	0.192		2.671	0.008
الاستغراق الشعوري	-0.016	0.099	-0.012		-0.160	0.873
الاستغراق الادراكي	-0.083	0.144	-0.046		-0.578	0.564
الاستغراق المعرفي (الذهني)	0.328	0.086	0.305		3.815	0.000

ان نموذج الانحدار كاف لوصف العلاقة بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وتقييم الاداء وهذا يعني :

ان مقدار الثابت كان ($a=1.319$) وهذا يعني ان هناك وجودا لتقييم الاداء مقداره ($a=1.319$) حتى وان كانت الاستغراق الوظيفي تساوي صفرا. وهذا يعني ان عدم وجود الاستغراق الوظيفي لا ينفى وجود تقييم الاداء اذ ان نجاح تقييم الاداء من عدمه غير مقترن بوجود الاستغراق الوظيفي حصر بقدر ما ان تكون هناك عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

ان زاوية ميل الانحدار (B_1) كان (0.192) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الاستغراق الجسدي بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة حقيقية ضئيلة مقدارها (-0.211) في تقييم الاداء.

ان زاوية ميل الانحدار (B_2) كان (-0.012) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الادراك الشعوري بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة عكسية ضئيلة جدا مقدارها (0.012) في تقييم الاداء. الا ان عدم معنوية معامل زاوية ميل الانحدار لاتعول على هذه الزيادة.

ان زاوية ميل الانحدار (B_3) كان (-0.046) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الاستغراق الادراكي بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة عكسية ضئيلة جدا مقدارها (-0.046) في تقييم الاداء. الا ان عدم معنوية معامل زاوية ميل الانحدار لاتعول على هذه الزيادة.

ان زاوية ميل الانحدار (B_4) كان (0.305) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الاستغراق المعرفي (الذهني) بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة متوسطة مقدارها (0.305) في تقييم الاداء. وهي زيادة حقيقية يعول عليها لمعنوية معامل زاوية ميل الانحدار

ان معامل التحديد بلغ (0.195) وهو يشير الى ان ابعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي (الذهني))، X_1, X_2, X_3, X_4 تفسر (0.159) من التباين الحاصل في تقييم الاداء وان المتبقي من التباين والبالغ (0.841) فهو ناتج من متغيرات اخرى عدا هذه الابعاد تسهم في تقييم الاداء لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات لا ترفض هذه الفرضية.

1. يمتلك العاملون في المديرية استغراقا وظيفيا عاليا ولاسيما الاستغراق (الجسدي ، الادراكي ، المعرفي /الذهني ، شعوري)
2. شعور العاملون في المديرية بالاحباط لعدم حصولهم على دعم كاف من رؤسائهم في العمل .
3. لايجد العاملون في المديرية الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتهم.
4. يبذل العاملون جهودا كبيرة لكونهم يشعرون بان لديهم الاستعداد النفسي ودرجة من الحرية تجعلهم يتمسكون بالدقة وبدرجة كبيرة للقيام باعمالهم على اتم وجه.
5. يتمتع العاملون بعلاقات طيبة فيما بينهم اذ هناك احساس بالوفاء والاحترام في العمل مما يجعلهم يمتلكون الرغبة والتركيز حول انجاز اعمالهم.
6. يتميز العاملون في المديرية بكونهم يعرفون بوضوح مايتوقع منهم القيام به ويدركون ان الخبرة التي يحصلون عليها تسهم بسهل كبير في تطوير حياتهم المهنية وتحديد المهارات الجديدة لمطلوبة لضرورة انجاز العمل بشكل ملائم ولائق.
7. يمتلك العاملون مستوى عال من الطاقة والمرونة والتركيز يشجعهم على تكريس اهتماماتهم تجاه اكتساب المهارات والمعارف ونتاج افكار جديدة تعزز اهداف المديرية .
8. تتميز المديرية بان لديها تحليل وظيفي يشمل جميع الوظائف اذ يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة ويوضح المهارات والقدرات ومؤشرات الاداء الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة.
9. تتميز معايير الاداء بكونها تتسم بالمرونة والموضوعية والدقة وهي تقيس اداء الفرد بشكل فاعل على اساس الوصف الوظيفي للعاملين.
10. يطلع العاملون في المديرية على نتائج تقييم ادائهم مما يؤدي الى الكشف عن نقاط القوة والضعف وما يترتب على ذلك من تحفيز العاملين وتطوير مستوى ادائهم.
11. نظام تقييم الاداء في المديرية يحدد باوقات وتواريخ محددة ويتسم بالوضوح والثبات لكون الافتراضات القائمة عليها عملية التقييم مسندة بالحقائق.
12. هناك علاقة تفاعلية حقيقية لاغنى عنها بين الاستغراق الوظيفي وفاعلية نظام تقييم اداء العاملين .
13. يؤثر الاستغراق الوظيفي بحسب ابعاده في نظام تقييم الاداء تأثيراً مختلف الشدة اذ يتقدم بُعد الاستغراق المعرفي /الذهني على متغيرات الاستغراق الوظيفي، يليه الاستغراق الجسدي، والاستغراق الادراكي ، ثم بُعد الاستغراق الشعوري بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة .

ثانيا : التوصيات :

1. وضع برامج للدعم المادي والمعنوي من قبل الادارة لزيادة الرغبة لدى العاملين في تلبية جميع متطلبات وظيفتهم .
2. تفعيل تقييم اداء العاملين وذلك بربطه بالمستوى المعاشي للعاملين بما يحفزهم بشكل مرتفع .
3. اقامة دورات تثقيفية لتشجيع العاملين على ضبط النفس والاستعداد النفسي لانجاز اعمالهم بدقة من خلال تنشيط مكونات الاستغراق الجسدي .
4. تطوير استراتيجية فاعلة لمنح الحوافز تدعم الجهود الكبيرة والافكار العلمية والتركيز على اولئك الذين يستغرقون في ادائهم الوظيفي لتكون بمثابة تحفيز للعاملين الاخرين.

5. تفعيل عملية تقويم الاداء والاخذ بنتائج التقويم للترقية ومنح العلاوات السنوية لخلق حالة الاستغراق الوظيفي وبشكل يعتمد على الموضوعية والشفافية ويكون خالي من التحيز بمختلف انواعه .
6. وضع نتائج عملية التحليل الوظيفي موضع التطبيق بحيث يشمل جميع الوظائف التي تتعرض للتغيير بشكل مستمر، ليتسنى توظيفها في عملية تقييم اداء العاملين.
7. ضرورة العمل على ان يكون الهدف من نظام تقييم الاداء تطويري وبنائي اكثر من كونه نظاماً يتم من خلاله محاسبة الفرد سواء لمعاقبته او مكافأته.
8. عقد دورات تدريبية باستمرار للقائمين على عملية التقييم لتعريفهم باساليب التقييم والمعوقات التي تواجه عملية التقييم، وجعلها اكثر موضوعية باستخدام الاسلوب المناسب لكل وظيفة، وضرورة الإعداد الجيد وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتحديد اوجه القصور في الأداء .
9. تهيئة مناخات وبيئة عمل داعمة للاستغراق الوظيفي وتعزيز ودعم كل ما من شأنه دعم ابعاد الاستغراق الوظيفي في بيئة العمل من خلال الدعم الوظيفي للعاملين وتهيئة الظروف المناسبة اذ يتم منحهم المعلومات التي يحتاجونها في عملهم مع وجود فرصة للتعلم والتغذية العكسية لبناء الثقة والدعم المتوازن.

المصادر

1. ett P.,(1992),” Principle Model Building”, New York John Wiley & Sons
2. t , R.,(2001),” Organization Theory & Design ”, 7th Ed, South- Western College Publishing, Ohio .
3. tice” ,3rded., London, _Bratton ,J., & Gold ,J., (2003) , “Human Resource Management: Theory and grave Macmillan.
4. bler ,J. M. & Johnson ,N. B., (2004) ,”An Analysis of Current Human Resource Management lications”, Personnel Review ,Vol. (33), No.(6), P. 665 – 676.
5. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ،(2015) ،”قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية “ ، دار صفاء للطباعة والنشر ، عمان-الأردن.
6. en D.I. , (2013) , “ Determining sample size “, Gainesville, FL : Florida State University, PEOD6_ [://edis.ifas.ufl.edu](http://edis.ifas.ufl.edu).
7. العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت (2012) ، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظ الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دراسات ادارية ، العدد (9)، كلية الإاقتصاد، جامعة البصرة.
8. nd ,V. Vijay & Banu, Vijaya (2011) Employee Engagement: A Research Study with Special Reference ane Engine Valve Ltd. (Plant – I), Chennai, India, Journal of Marketing and Management, 2 (2), 117- November 117 .
9. Pri yanka, Sihag& Sarikwal , Lovy, 2014” Impact of Psychological Capital on Employee Engagemen Study of IT Professionals in Indian Context” *Management Studies and Economic Systems (MSES), 1* 127-139.
10. ler,S.(2008):An Employee Engagement Assessment of XYZ Manufacturing Company, Master thesis iversity of Wisconsin-Stout
11. en ,L.(2012): CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement, Public ations Review 38 (2012) 171– 173 .
12. inson , D., Perryman , S., and Heydays ,(2004).” the drivers of Job lvement report 408, institute for employment studies, 4K
13. ikovska ,M.(2012): Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the agement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring rovement , Master thesis, Aarhus University

14. Person, M. (2009): Engagement at work: A review of the literature, International Journal of Nursing Studies 46 (2009) 1012-1020.
15. فاضل احمد، شهناز (2016) الاستغراق الوظيفي وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (91) (2016) (22) (275-299).
16. Robbins S.P. & Judge T.A., (2013), "Organizational Behavior", 15th/ed, prentice Hall, USA.
17. الحسني، كمال كاظم طاهر (2013)، رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الآلة والاقتصاد والتربية الرياضية / جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد (6).
18. محمد، اسيل صبار (2016)، الاتغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين، مجلة الاستاذ جامعة الانبار، كلية الآلة للعلوم الإنسانية، المجلد (2) العدد (217) الصفحات (165-190).
19. Smitha Syed (2013) A Study on Employee Engagement in Cochin International Airport Limited.
shrikon: A Management Journal Volume 4 Issue 1 Sept. 2012-March 2013
20. Pods A. Stephen, & West A. Michel, (2010), "The Psychology of work and organizations", engage learning EMEA. Printed by seng Lee press, Singapore.
21. n Vazirani, (2011) SIES, Collage Management studies neral. n itin @ sies coms . edu
22. ght, R. (2011): 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.
23. الساعدي، مؤيد يوسف وعكار، زينب شلال (2015) دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الآلة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
24. slach, H, (2003) Anatomy of competitive advantage : management decisions, Vol. 37.9
25. H, BRUCE LOUIS, and JEFFREY A. LEPINE and EEAN R. CRAWFORD, (2010), JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE, Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, 617-635.
26. نجم، عبود نجم (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، عمان.
27. محمد، عمر مصطفى (2016)، دور الثقة التنظيمية تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين مركز رئاسة البلدية في السليمانية في إقليم كردستان / العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد (170-193) الصفحات.
28. العابدي، رزاق، علي (2012)، الرشاقة التنظيمية: كمدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة تجريبية عينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة المجلد (8) العدد (24) الصفحات 147-174.
29. التميمي، هديل علي عبد مهدي (2014) "دور نظام معلومات الموارد البشرية في بناء نظام تقييم أداء العاملين" دراسة استطلاعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
30. ابو حطب، موسى محمد (2009)، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين/دراسة حالة على جمعية اصدقاء المر الخيرية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
31. wn. Eric A (2006). "The Effectiveness of Performance Appraisals as Measured by a Community College's Employees" of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management Decision Sciences Walden University.
32. uler, Randall, S., (1995), "Managing Human Resource", 5thed., West Publishing Co., U.
33. an, L., (2011), "Performance Appraisal Process of Pharmaceutical Companies in Bangladesh: A Case Study on GlaxoSmithKline Bangladesh Limited", Journal of Management and Sustainability Vol. (1), (1), P. 141-146.
34. teng, A. A., (2007), "The Role of Human Resource Information System (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)", Master of Science Thesis, Swedish School of Economics and Business Administration
35. sig, mark, (1991), "Human resource management : the complete Guidebook for Design Firms", New York : John Wiley & Sons, Inc.
36. ديسلر، جاري، (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض.
37. Raymond A., Hollenback J., Geraint B., & Wright P., (1994), "Human Resource Management": Gaining a Competitive Advantage, Irwin /McGraw-Hill College, USA.
38. Raymond A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., & Wright, P. M., (2006) "Human Resource Management", 5thed, McGraw-Hill Irwin, New York.
39. الزبيدي، غني دحام تنائي، عبد، هديل علي، (2013)، "كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام

- الأداء"، بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (19)، العدد ()
40. Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. (2004), Human Resource Management, McGraw-Hill, Irwin, New York .
41. الطائي، يوسف حجيم، و الفضل، مؤيد عبد الحسين (2006)، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، ط1، مؤسسة الوا عمار
42. E. Gary. 2002. Employee performance appraisal system participation: A technique that works, Public Personnel Management 31(3).
43. Leong Wee (2015) The Effectiveness of Performance Appraisal in the Private Education. Industry of 'aysi . Volume 10, Number 1, (p95-124)
44. الشمري، انتظار احمد جاسم، (2002)، " العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و فاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تط على عينة من فنادق الدرجة الممتازة و الأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (ع.م)، كلية الإدارة و الاقتصاد المستنصرية
45. niowski, Casey; Thomas Kochan; David Levine; Craig Olson; and George Strauss. (1996) What works 'ork : Overview and assessment, Industrial Relations 35(3): 299-333.
46. sler ,Gary,(2013) "A framework for Human Resource Management", 7th ed. ,Pearson ,Prentice Hall New Jersey
47. Aguinis , Herman ,(2007)," Performance Management ", Prentice–Hall, Inc., New Jersey, USA.
48. عبد الباري ابراهيم و الصباغ، زهير نعيم (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط2، دار
49. cesco, Michael Di (1999), Measuring performance in policy advice output, The International Journal 'ublic Sector Management, Vol. 12, No. 5.
50. ابو علام، رجاء محمود، " التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss "، ط1، دار النشر للجامعات، مصر القاهرة، 2003 .
51. Field , Andy ,(2009), " Discovering Statistics Using Spss", 3rd ., Sage Publication Ltd.

ملحق (1) استمارة الاستبانة

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم استمارة استبانته وهي جزء من متطلبات أنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين) دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة عشوائية من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة). إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. أن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
 2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً .
 3. يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة.
 4. يرجى عدم ترك أي سؤال لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ... نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا....

أولاً: معلومات عامة

1. النوع الاجتماعي:
2. العمر:
3. المؤهل العلمي:
4. سنوات الخدمة الوظيفية:

المحور الاول: الاستغراق الوظيفي												
ت	الاسئلة	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
اولاً: الاستغراق الجسدي:												
1	يبذل العاملون جهوداً كبيرة للقيام باعمالهم.											
2	يشعر العاملون بان لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول استثمار معظم قدراتهم العلمية في العمل.											
3	لدي الاستعداد النفسي للقيام بالاعمال على اتم وجه.											
4	يتمسك العاملون بالدقة اثناء ادائهم لعملمهم وبدرجة كبيرة.											
5	العاملين لديهم فسحة من الحرية لكي يقررون كيف ينجزون اعمالهم.											
ثانياً: الاستغراق الشعوري:												
6	يتمتع العاملون بعلاقات طيبة ورائعة فيما بينهم اثناء ادائهم لعملمهم .											
7	يجد العاملون الرغبة في تلبية متطلبات وظائفهم.											
8	يشعر العاملون بالإحباط بسبب عدم حصولهم على دعم كاف من رئيسهم في العمل .											
9	يشعر العاملون بان معظم اهتماماتهم مركزة حول انجاز اعمالهم.											
10	هناك احساس بالوفاء والاحترام في العمل.											
ثالثاً: الاستغراق الادراكي :												
1	يعرف العاملون بوضوح ما يتوقع منهم القيام به فيما يخص ادائهم لعملمهم.											
2	يؤمن العاملون ان الخبرة التي يحصلون عليها تسهم بشكل كبير في تطوير حياتهم المهنية .											
3	يستطيع العاملون تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة .											
4	يدرك العاملون ضرورة اهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمته.											
رابعاً: الاستغراق المعرفي / الذهني:												
5	يمتلك العاملون مستوى عالي من الطاقة والمرونة والتركيز على وظائفهم .											
6	يشجع العاملون على تكريس الكثير من الاهتمام بالعمل.											
7	يسعى العاملون الى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز اهداف المنظمة .											
8	يركز العاملون بقدر كبير من الاهتمام تجاه إنتاج أفكار جديدة في العمل.											
9	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل .											

المحور الثاني : فاعلية نظام تقييم اداء العاملين										
اولا :التحليل الوظيفي										
									1	تتبع المنظمة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة (المهارات والمسؤوليات).
									2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المنظمة.
									3	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات اللازمة لكل وظيفة.
									4	يوضح التحليل الوظيفي المهارات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.
									5	يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.
									6	تقوم المنظمة بمراجعة عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري.
ثانيا :معايير تقييم الاداء										
									7	تتصف معايير الأداء بالقدرة على قياس أداء الفرد بشكل فاعل.
									8	تتصف معايير الأداء بالمرونة (قابلة للتعديل).
									9	تتصف معايير التقييم المستخدمة بالموضوعية.
									10	تتصف المعايير التي تستخدمها المنظمة لتقييم الأداء بالوضوح والدقة.
									11	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.
ثالثا : اساليب تقييم الاداء										
									12	يجري استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في المنظمة.
									13	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.
									14	يعتمد المديرين على ملاحظاتهم الشخصية في تقييم أداء العاملين.
									15	تستخدم المنظمة أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها.
									16	تستخدم المنظمة أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء العاملين والذي يركز على تحديد مستوى أدائهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً.
									17	تستخدم المنظمة طريقة الأحداث الحرجة في تقييم أداء العاملين والتي تركز على اهم الأحداث التي يجب ان يقوم بها الموظف.
رابعا :التغذية الراجعة										
									18	يقوم المشرف باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.
									19	يجري اشعار الادارة بنتائج عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.

مجلة جامعة كربلاء العلمية – المجلد السادس عشر- العدد الثالث / إنساني / 2018

										يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين.	2 0
										تساعد عملية التغذية الراجعة المتبعة في المنظمة على تحفيز العاملين.	2 1
										تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.	2 2
خامسا : جودة تقييم الاداء											
										غاية المنظمة من نظام التقييم محددة بوضوح للأفراد وتوجد اجابة عن أي تساؤل يطرح.	2 3
										الافتراضات القائمة عليها عمليات تقييم الأداء واضحة ومحددة، ومسددة بالحقائق.	2 4
										يحتوي نظام تقييم الأداء على استشارات وتجارب سابقة من منظمات مشابهه.	2 5
										يقدم نظام تقييم الأداء النتائج والدلائل بوضوح وثبات.	2 6
										يستجيب نظام التقييم للأوقات والتواريخ المحددة.	2 7