



**The effect of Work Engagement in enhance the
organizational immune system
"Applied Study in Najaf Cement Plant**

تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية

دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الاشرف

* م. خضير علي فيروز

Abstract The aim of the research was to determine the role played by the job Engagement in enhance the immune systems in the cement Plant in Al Najaf Al ashraf . The sample size was (75) workers in different sections and divisions of the plant. And to achieve the goal of the research formulated two main hypotheses were validated through a variety of descriptive and analytical statistical methods for the purpose of reaching the results of the research, which was the most important of the existence of a clear perception by the sample on the concepts of the study and the high rate of employment of workers would increase the organizational strength and durability of the immune systems. The study concluded a number of recommendations, including the need for the organization to seek ways to support the practices of job Engagement because of its importance and impact in improving organizational immune systems.

*الكلية التقنية الادارية / كوفة

مستخلص:- تعرف صدمات عرض النقد بانها التغير المفاجئ في عرض النقد الفعلي بشكل يفوق أو يقل عن عرض النقد المتوقع لدى السلطات النقدية أو عند تغير اسعار الفائدة، اما صدمات سعر الصرف فإنها تعرف بانها التغير المفاجئ ا هدف البحث الى تحديد الدور الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل سمنت النجف الاشرف ، وقد بلغ حجم العينة (75)

من العاملين في مختلف اقسام وشعب المعمل ، ولتحقيق هدف البحث صيغت فرضيتان رئيسيتان جرى التحقق من صحتها من خلال مجموعة من الوسائل الاحصائية المتنوعة الوصفية والتحليلية لغرض التوصل الى نتائج البحث التي كان من اهمها وجود ادراك واضح من قبل افراد العينة حول مفاهيم الدراسة وان ارتفاع معدل الاستغراق الوظيفي للعاملين من شأنه ان يزيد من قوة ومتانة نظم المناعة التنظيمية . وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة سعي المنظمة الى توفير السبل الكفيلة لدعم ممارسات الاستغراق الوظيفي لما له من اهمية وتأثير في تحسين نظم المناعة التنظيمية .

الكلمات الرئيسية

الاستغراق الوظيفي ، نظم المناعة التنظيمية ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الجينات التنظيمية

لذي يحدث في قيمة العملة نتيجة تغير احد العوامل المؤثرة فيها سواء كانت عوامل نقدية او حقيقية او عوامل داخلية او خارجية، مما يسبب اضطرابات كبيرة تؤثر سلباً على مختلف الانشطة الاقتصادية في البلد وتمتد هذه الاضطرابات لتشمل القطاع الخارجي كالعجز في ميزان المدفوعات، ولما كان نشاط السوق المالية جزءاً مهماً من النشاط الاقتصادي، فأى تقلب في عرض النقد واسعار الصرف سيجد صداه في سوق الاوراق المالية وقد اظهرت نتائج الدراسة الى ان صدمات عرض النقد وصدمات سعر الصرف كان لها تأثير على سلوك مؤشرات السوق المالية في نيجيريا خلال المدة (1990-2015).

1. المقدمة يمثل العاملين حجر الاساس لكل العمليات التنظيمية ومصدر التميز والنجاح في المنظمات، ومتى ما ادركت ادارة المنظمة ذلك عليها ان توفر كافة السبل الكفيلة ان تسهل عمل المورد البشري وان تدعمه باستمرار من خلال الحوافز المادية والمعنوية لان طاقات البشر لا تنضب وكما ابدع الموظف بإمكانه ان يبدع اكثر وان يتحسن ، ومن هذا المنطلق سعت المنظمات بشتى الطرق لتغيير سبل العلاقة بين المنظمة والعاملين وجعلها علاقة تبادلية وليست علاقة الطرف الواحد حتى تنعكس نتائج هذه العلاقة على اداء العاملين واندماجهم بالعمل والوظيفة بحيث يستحوذ العمل على قدر كبير من تفكيرهم ويصبحون مستغرقين في العمل ومحبين له وبالتالي زيادة ارتباطهم بالمنظمة .

ومن جهة اخرى فان نظام المناعة للشركة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان اذ يشير الى كفاءة القدرة الجسدية للجسم في المحافظة عليه فعندما يفشل الجهاز

المناعي لجسم الانسان أو يسيء الحكم على التهديد، يمكن أن تكون النتائج كارثية ، ولتجنب او تخفيف وطأة المؤثرات الخارجية على المنظمة فان المنظمات تلجأ لنظم المناعة التنظيمية للمساهمة في تكوين حاجز مناعي للوقاية من الاثار الخارجية السلبية على المنظمة ، سعى البحث لبيان اثر الاستغراق الوظيفي باعتباره احد الاسهامات الحديثة في فكر الموارد البشرية في تدعيم نظم المناعة التنظيمية بالاستناد على فكرة ان العاملين يمثلون حجر الاساس للعمليات التنظيمية .

وبهدف بلورة مفاهيم البحث عمليا فقد تكون من اربعة مباحث خصص الاول منها لعرض منهجية البحث ، اما المبحث الثاني فقد تناول المفاهيم النظرية والفلسفية حول متغيرات البحث فيما انصب اهتمام المبحث الثالث على الجانب العملي ومناقشة فرضيات البحث ، واخيرا استعرض المبحث الرابع اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات وما خرج به من توصيات .

المبحث الاول : المنهجية العلمية للبحث

اولا: مشكلة البحث

تمثل نظم المناعة التنظيمية جدار الحماية الذي يقى المنظمة من الاخطار والتهديدات الخارجية وبذلك يوفر للمنظمة حصانة من البيئة الخارجية ، ويمكن ان يضيف ميزة للمنظمة اذا كان النظام المناعي للمنظمة اكثر قوة من المنظمات المنافسة وبالتالي يزيد من فرص المنظمة في التفوق على المنافسين ، ومن جهة اخرى يمثل الافراد حجر الزاوية لكل العمليات التنظيمية فهم المورد الاساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في الحصول على الموارد الاخرى الاساسية لعملها لذا تركز المنظمات في الوقت الحاضر على ترك التعامل بصورة احادية الجانب مع العاملين والتي تكون المنظمة هي المسيطر والمتحكم في طبيعة العلاقة مع الافراد . بل اصبحت العلاقة بين المنظمة والعاملين علاقة تكاملية بما يساهم بدرجة كبيرة زيادة الارتباط النفسي والشعوري والذهني للعاملين بالمنظمة ، ويزيد من مستويات الانجاز . لذا يمكن بلورة مشكلة البحث بتساؤل رئيسي مفاده : هل هنالك دور للاستغراق الوظيفي في دعم وتعزيز نظم المناعة التنظيمية ؟ ويتمخض عن التساؤل الرئيس للبحث التساؤلات الفرعية الاتية

1- ما هي الاسس المفاهيمية والاطر الفلسفية لكل من الاستغراق الوظيفي ونظم المناعة التنظيمية ؟

2- ما مستوى الاستغراق الوظيفي ونظم المناعة التنظيمية في معمل سمنت النجف الاشرف؟

3- ما هي العلاقة بين الاستغراق الوظيفي ونظم المنة التنظيمية ؟

ثانيا : اهمة البحث

تتبع اهمة البحث من طبيعة المواضيع التي يتناولها والاهمية الاستراتيجية التي تؤديها هذه المواضيع للمنظمة اذ وبحسب اطلاع الباحث لم يتم تناول مواضيع البحث معا سابقا وحتى على المستوى الفردي لم يتم تناولها بصورة تفصيلية بدرجة كبيرة اذ لا يزال هنالك بعض الجوانب التي تحتاج لبعض الاضاءات لبلورة مفهومها واهميتها ضمن موضوعات البحث ، كما يمكن ان تتبلور اهمة البحث من خلال النقاط الاتية

1- ابراز دور الاستغراق الوظيفي كأحد العوامل التي يمكن ان تساهم في دعم نظم المنة للمنظمة وبما يسهم في تحسين الوضع التنظيمي تجاه التهديدات الخارجية .

2- تسليط الضوء على مفاهيم حديثة وهامة في الادب الاداري والتنظيمي من شأنها ان تساهم في حماية المنظمات واعمالها من الفيروسات البيئية وايضا من محاولات المنافسين في التأثير على المنظمة .

3- يمكن ان تتبع اهمة البحث ايضا من خلال قطاع صناعة السمنت في العراق الذي يعد من اهم قطاعات الاعمال في العراق والذي اختير ليكون مجتمعا للبحث .

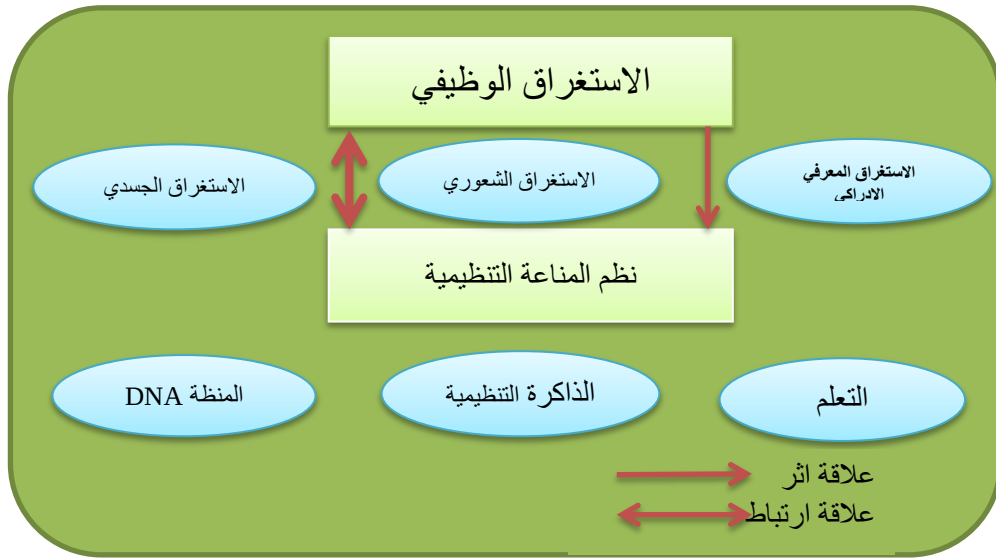
ثالثا: اهداف البحث :

يهدف البحث لتسليط الضوء على اهمة موضوع الاستغراق الوظيفي للعاملين وكيف يمكن للمنظمة ان تساهم في دفع الافراد للوصول لمرحلة الاستغراق الوظيفي عبر آليات عمل وممارسات الموارد البشرية في المنظمة ، كما ويهدف البحث لبيان دور الافراد في تمكين نظم المنة التنظيمية وتقويتها بشكل يسمح ان يكون نظام المنة في المنظمة احد الانظمة الداعمة للميزة التنافسية وحماية المنظمة من الاخطار الخارجية وبالتالي حتى تحصين المنظمة وسمعتها لدى الزبائن .

رابعا: المخطط الفرضي للبحث

يصور الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الذي يصور العلاقة بين الاستغراق الوظيفي ونظم المنة التنظيمية .

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامسا : فرضيات البحث

انطلق البحث من فرضيتين اساسيتين هما:

فرضية الارتباط: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الوظيفي للعاملين ونظم المناعة التنظيمية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية
 ☒ توجد علاقة ارتباط موجبة بين الاستغراق المعرفي / الادراكي للعاملين وابعاد نظم المناعة التنظيمية.

☒ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الشعوري للعاملين وابعاد نظم المناعة التنظيمية .

☒ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الجسدي / المادي للعاملين وابعاد نظم المناعة التنظيمية

فرضية الاثر : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ابعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين و نظم المناعة التنظيمية . وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الاتية .

☒ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق المعرفي / الادراكي للعاملين و ابعاد نظم المناعة التنظيمية.

☒ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الشعوري للعاملين و ابعاد نظم المناعة التنظيمية .

☒ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الجسدي / المادي للعاملين و ابعاد نظم المناعة التنظيمية

سادسا : منهج البحث ومتغيراته

اعتمد البحث على منهج البحث الوصفي التحليلي اذ اعتمد اسلوب البحث الوصفي من خلال اجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث والدراسات

والكتب ذات الصلة بموضوعات البحث وبما يسهم باغناء الجانب النظري والفلسفي للبحث .

فيما تضمن الجانب التحليلي ، تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المسح الميداني واعداد استمارة الاستبيان (الملحق رقم 1) ثم استخلاص النتائج وذلك باستخدام الطرائق الاحصائية المناسبة .

اما فيما يتعلق بمتغيرات البحث فقد اعتمد البحث على (Rich & Crawford,2010) لتحديد ابعاد الاستغراق الوظيفي ، و (Huang,2013) و (Stocker,2006) لتحديد ابعاد نظم المنااعة التنظيمية والجدول (1) يوضح المتغيرات والابعاد وكيفية تصميم الاستبانة وعدد فقراتها .

الجدول (1) متغيرات وابعاد البحث

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد العبارات	رقم العبارة	المصدر
الاستغراق الوظيفي X	الاستغراق المعرفي/ الادراكي	CE	6	6-1	Scott,1980:37
	الاستغراق الشعوري	EE	6	12-7	
	الاستغراق الجسدي	PHE	6	-13 18	
نظم المنااعة التنظيمية Y	التعلم التنظيمي	OL	6	-91 24	(Huang,2013) (Stocker,2006)
	الذاكرة التنظيمية	OM	6	-25 32	
	الجينات التنظيمية	DNA	6	-32 38	

سابعا : وصف مجتمع وعينة البحث

وقع الاختيار على معمل سمنت النجف الاشرف كمجتمع للبحث لما يتمتع به هذا الصرح الوطني من تاريخ غني بالعمل لخدمة المجتمع اذ انشأ هذا المعمل منذ اكثر من 30 عام وما زال مستمرا بالعمل وبجودة ممتازة وبشهادة الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية العراقي . يعمل بهذا الصرح (257) من العاملين وكانت العينة عشوائية اذ تم توزيع 80 استمارة استبيان على العاملين بدرجة رئيس قسم وموظف عادي من مختلف اقسام المعمل واسترجعت 75 استمارة كلها صالحة للتحليل الاحصائي.

ثامنا : اختبار الصدق والثبات

اجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الاتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي:

١- اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله .
هناك عدة طرائق احصائية لقياس صدق الاستبانة اهمها واكثرها شيوعا ودقة هي
طريقة (The comparison of Extreme Groups) المقارنة الطرفية
وتتأخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيبا تصاعديا وتقسّم الى
مجموعتين ويتم اختيار 27% من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و 27% من
اوطا الدرجات كمجموعة ثانية ويتم حساب اختبار t بالصيغة الاتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$\bar{x}_2, \bar{x}_1$ متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية

S_2^2, S_1^2 تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية

ثم تقارن قيمة t المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة
حرية (n1+n2-2) فاذا تبين ان المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين
المتوسطين ويكون الاستبيان صادقا في قياسه والعكس صحيح .

ب- اختبارات الاستبانة

يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها
على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن. وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان
مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط ومن اهم
الصيغ واكثرها صلاحية وشيوعا هي صيغة جتمان وهي (Guttman L.A)

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

R معامل الثبات

S_1^2 تباين درجات الاسئلة الفردية

S_2^2 تباين درجات الاسئلة الزوجية

S^2 تباين درجات جميع الاسئلة

والجدول (3) يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

الجدول (3) نتائج الصدق ومعامل الثبات

المتغير	t المحسوبة (الصدق)	معامل الثبات
الاستغراق الوظيفي	8.33	0.79
المناعة التنظيمية	8.26	0.83
الاجمالي	8.30	0.82

مع العلم ان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645) فيتضح ان القيمة المحسوبة كانت أكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات أكثر من 0.5 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة .

المبحث الثاني : الاطار النظري والفلسفي للمبحث

اولا : مفهوم الاستغراق الوظيفي

قد ظهرت الاستغراق الوظيفي للموظفين كمفهوم معقد في البحوث الحيوية في تحفيز النتائج الإيجابية على مستوى الموظف والمستوى التنظيمي (Anaza & Rutherford,2012:617) ويصنف الاستغراق بوصفه اتجاها ناشئا من ابحاث علم النفس الايجابي للتركيز على الجوانب الايجابية في حياة الافراد ، ويتمحور حول رفع كفاءة اداء الموظفين في العمل (Schaufeli et al,2002:468) و (Duran et al,2004:387) وهو إطار مفاهيمي حاسم يربط الموظفين مع مكان عملهم (Park et al,2015:353)وينظر (Bakker et al,2007:275) للاستغراق الوظيفي باعتباره حالة ذهنية إيجابية، تعبر عن الوفاء، متصلة بالعمل، تتسم بالحياة والتفاني والاستيعاب وهو اتصال او تواصل نشط بين الموظفين ووظائفهم ونتيجة لذلك، فإن الموظفين المندمجين أكثر فعالية ومستعدين للتعامل مع المواقف الصعبة في مكان العمل (Schaufeli & Bakker,2003:8) وعلى الرغم من أن الاستغراق الوظيفي هو مجال بحثي متطور في السياقات الغربية نظرا لأهميته في علم النفس التنظيمي فقد حظي باهتمام متواضع في منطقة قارة آسيا عموما (Wong et al,2013:118) في حين أن بعض المدارس الفكرية تحدد مدخل مغاير للاستغراق الوظيفي باعتباره مناقض للاحتراق الوظيفي والذي يؤدي الى انهيار الطاقات البشرية للموظفين بسبب العمل (Maslach & Leiter,1997:284) .

ويختلف الاستغراق الوظيفي بوضوح عن الرضا الوظيفي والالتزام والمشاركة من حيث تحقيق الشخصية والكفاءة في العمل وبحسب (Maslach et al,2001:402) (Akhavan et al,2017:110) ، يمكن أن يرتبط الاستغراق والكفاءة الذاتية وشحن طاقات العاملين، وبالتالي يمكن استنتاج أن المفاهيم (المشاركة والالتزام والارتياح والمشاركة مع الفريق) هي ذات صلة، ولكن استغراق الموظف في عمله يحتوي على بعد أعمق من السعادة او الرفاه اثناء العمل اذ يعتمد على الاستجابات الشعورية والسلوكية للعاملين (Schaufeli et al,2002:80) كما انه عملية متبادلة ثنائية الاتجاه بين الموظف والمنظمة (Kampaso & Sridevi,2010:90) .

وعلى الرغم من أن الاستغراق في العمل قد أسفر عن نتائج واعدة للشركات الباحثة عن النمو، فإن استغراق الموظفين في العمل ليس بالمهمة السهلة. ووفقا لمؤشر مؤسسة غالوب للانغماس الوظيفي لعام 2008 (Gallup Engagement Index)، وجد أن 67% من الموظفين الذين شملهم الاستقصاء لم يجربوا الاستغراق في العمل أو لم يشاركوا بنشاط في العمل، في حين يعتقد أن 33% فقط من الموظفين الذين شملهم الاستقصاء وصلوا لمرحلة الاستغراق (Gallup consulting, 2008) وقد ولدت هذه النتائج اهتماما واسع النطاق بهذا الموضوع، وخاصة المجالات المصممة لإيجاد طرق بديلة لاستعادة المشاركة التامة للموظفين في العمل.

ويصف (Joshi & Sodhi, 2011:162) الاستغراق الوظيفي بأنه ذلك الشعور الذي يرتبط من خلاله الموظفون عاطفيا بالمنظمة وكذلك شركائهم في العمل ويصبحوا أكثر اهتماما بمستقبل المنظمة وما يحيط بها من فرص أو تهديدات وهم دائما على استعداد لاستثمار جهودهم لصالح المنظمة، التوظيف الممتاز أو الاندماج الكامل في العمل والتعبير عن "الذات المفضلة" للشخص في سلوكيات المهام التي تعزز الاتصالات مع العمل والآخرين، والحضور الشخصي (الجسدي والمعرفي والعاطفي)، والأداء النشط والدور الكامل (Ford et al, 2016:203) ويعبر عنه من خلال قدرة امتصاص الفرد للمتاعب فيكون متحملا للأعباء الوظيفية، والتفاني، والحيوية في عمله وقد سعت المنظمات إلى مراعاة استغراق الموظفين، لأنها تؤدي إلى الابتكار والنتائج الإيجابية الأخرى للمنظمات (Salanova et al, 2005:1220) (Lauring & Selmer, 2015:633). وقد تمت دراسة الاستغراق الوظيفي من حيث علاقته بالعدوان في مكان العمل فقد تبين أنه يتأثر سلبا بالعدوان في مكان العمل (أو التحمل داخل منظمة)، بحيث يكون الموظف أقل تفاني في العمل، وامتصاص، ونشاط في وظائفهم بعد التعرض للعدوان (Rodriguez-Munoz et al, 2009:232).

فقد أشار (Karatepe & Age, 2016:369) أن هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تؤثر على تحسين الأداء التنظيمي منها الإدارة الداعمة والقيادة الخادمة وبعض المؤثرات العاطفية مثل الرضا الوظيفي وعلى وجه التحديد، يبدو أن الاستغراق الوظيفي الذي يشير إلى "حالة ذهنية إيجابية ومثيرة للعمل تتسم بالحيوية والتفاني والاستيعاب" هو المتغير التحفيزي المباشر للأداء التنظيمي، وهذا يتماشى مع رأي (Anaza & Rutherford, 2012:218) الذي أكد على

دور الاستغراق الوظيفي في تحسين مزاجية العاملين مما يسهم في رفع كفاءتهم عبر ثلاث ابعاد هي النشاط ، التفاني ، الاستيعاب اذ يشير النشاط إلى مستويات أعلى من الطاقة والقدرة على الصمود النفسي أثناء العمل، و يتميز التفاني بشعور من الدافع والحماس والفخر والتحدى اما الاستيعاب فيعني ان الفرد يوجه تركيزه على العمل فقط ويكون قليل الملل او الجزع من العمل بل يشعر ان الوقت يمضي بسرعة اثناء العمل (Bui et al,2017) .

وحسب نظرية الهوية الاجتماعية (Social identity theory) أن وجود علاقة قوية بين الموظف ومؤسسته يعزز حافزه على بذل الجهود من أجل زملائه والمنظمة وفي المقابل يمكن أن تعزز الروابط النفسية الأقوى مع المنظمة الرغبة في الأداء بشكل أفضل والاستغراق في العمل نفسه .ويمكن أن يكون تعزيز استغراق الموظفين عقليا وجسديا على حد سواء، مما يعكس العناصر السلوكية لهذا المفهوم اذ من خلال الاستغراق يستطيع الموظف ان يعبر عن نفسه عاطفيا وجسديا ومعرفيا اثناء تأدية المهام الموكلة اليه (Karanika et al,2015:1021) وقد حاولت العديد من الدراسات حول الاستغراق الوظيفي حتى الآن تحديد الدوافع الرئيسية للاستغراق في العمل فوجدوا ان الموارد الوظيفية التي تعمل كمحفزات تؤدي إلى الاستغراق في الوظائف، حيث يظهر الموظفون العاملون مواقف إيجابية للعمل، ويظهرون مرونة وتركيز ذهني عالي، ويؤدون أداء أفضل من أولئك الذين هم أقل استغراقا في العمل (Park et al,2015:353) اذ يعبر عن الموظف المستغرق في العمل بانه في حالة تحفيزية مستمرة وإيجابية وعاطفية للوفاء بالمتطلبات الوظيفية فهو يتميز بمستويات عالية من التنشيط والمتعة في العمل (Maslach et al,2001:403) او هو موقف إيجابي من قبل الموظف تجاه المنظمة وقيمتها . فالموظف يعمل على علم بسياق الأعمال التجارية، ويعمل مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة . ويجب على المنظمة العمل على تطوير وتعزيز الانغماس، الأمر الذي يتطلب علاقة ثنائية الاتجاه بين ادارة المنظمة والموظف (Robinson et al,2004:408)

ويرى الباحث ان الاستغراق الوظيفي هو عبارة عن حالة من الترابط الشعوري والجسدي بين الموظف ووظيفته تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة اداء الاعمال .

ثانيا: اهمية الاستغراق الوظيفي

بحسب تعريف (Robinson et al,2004:408) والذي هو تعريف معهد دراسات التوظيف العالمي (Institute of Employment Studies Report)

يتضح ان الاستغراق الوظيفي هو نتيجة للعلاقة ثنائية الاتجاه بين الموظف والمنظمة وعلى ادارات المنظمات السعي لتطوير وتعزيز استغراق العاملين لما لهو من دور في تنمية قدراتهم وكفاءتهم في تطوير الاداء (Kampaso & Sridevi,2010:90) فالموظف المستغرق في العمل هو الموظف المستعد وصاحب المميزات القادر على مساعدة الشركة على النجاح، وذلك إلى حد كبير عن طريق توفير جهد اضافي على أساس مستدام او مستمر (Luthans & Peterson,2002:379) فقد عبر عنه (جلاب واخرون ، 2016:155) بأنه يمثل

• المعرفة التي نحتاجها لأداء الوظيفة بفعالية ، والدافعية اللازمة لتطبيق ذلك.

• زيادة تقاني قوى العمل لتحقيق مخرجات العمل المطلوبة.

• هو عملية اجتماعية يشرك فيها الأشخاص انفسهم في الاستراتيجية والتغيير في العمل اليومي .

بالاضافة الى ذلك فان الاستغراق الوظيفي يقود لولاء منقطع النظير تجاه المنظمة لان الموظف يرتبط عاطفيا وجسديا وفكريا بمكان عمله فيصبح كجزء لا يتجزء من المنظمة يكون سعيدا عند تحقيق اهدافها وزيادة الارياح وعلى العكس من ذلك عندما تخفق المنظمة في احد المجالات (Macey & Schneider,2008:10) ولاهمية موضوع الاستغراق الوظيفي اخذت الابحاث عدة مساعي للبحث في كيفية تطويره واستثماره من قبل ادارات المنظمات ولعل ما جاء به (Seijts & Crim,2006:3-5) من عشرة اسس للمنظمة لتطوير الاستغراق الوظيفي للعاملين اسماها The ten C's of employee engagement وهي :

❖ التواصل Connect: يجب على القادة إظهار أنهم يقدرّون الموظفين .
في البداية، كسر جميع القواعد التقليدية في التعامل بين القادة والعاملين .

❖ السيرة المهنية Career : ينبغي أن توفر خيارات العمل تحديا وهاذف مع فرص التقدم الوظيفي .معظم الناس يريدون أن يفعلوا أشياء جديدة في عملهم.

❖ الوضوح Clarity: يجب على القادة أن يوفروا رؤية واضحة. العاملين يريدون أن يفهموا الرؤية لدى القيادة العليا للمنظمة

❖ نقل الانطباع Convey: القادة توضيح توقعاتهم حول الموظفين وتقديم التغذية المرتدة على أدائهم في المنظمة. ويضع القادة الجيدون العمليات والإجراءات التي تساعد الناس على إتقان المهام المهمة وتسهيل تحقيق الهدف

❖ التهئة Congratulate: قادة الأعمال يمكن أن تتعلم قدرا كبيرا من نهج إيصال البهجة. وتبين الدراسات الاستقصائية أن الموظفين يشعرون، مرارا وتكرارا، بأنهم يتلقون ردود فعل فورية عندما يكون أدائهم ضعيفا.

❖ المساهمة Contribute: الناس يريدون أن يعرفوا أن مساهماتهم مفيدة وأنها تسهم في نجاح المنظمة بطريقة ذات مغزى.

❖ الرقابة Control : تحكم قيمة العاملين على تدفق وتيرة وظائفهم والقادة يمكن أن توفر فرص للموظفين المتميزين لممارسة هذه الرقابة.

❖ التعاون Collaborate: تشير الدراسات إلى أنه عندما يعمل الموظفون في فرق ويحظون بثقة وتعاون أعضاء فريقهم، يتفوقون على الأفراد والفرق التي تقتصر إلى علاقات جيدة

❖ المصداقية Credibility: يجب على القادة السعي للحفاظ على سمعة الشركة وإظهار معايير أخلاقية عالية

❖ الثقة Confidence: القادة الجيدون يساعدون على خلق الثقة في الشركة من خلال كونها نموذجا للمعايير الأخلاقية العالية والأداء.

ثالثا: ابعاد الاستغراق الوظيفي

لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول ابعاد الاستغراق الوظيفي الا اننا سنتفق مع (Kahn,1990) (Rich & Crawford,2010) و (Lauring & Selmer,2015) و (Mary,2011) بتحديد ابعاد الاستغراق بالاتي

1- الاستغراق الادراكي المعرفي cognitive engagement : من الناحية الادراكية ينغمس الافراد بشكل كامل في ممارسة عملهم (العابدي،2012:160) ويتعلق الاستغراق الادراكي بمعتقدات العاملين حول المنظمة وقادتهم وظروف العمل (Sandaray,2011:54) اذ الاستغراق المعرفي في استثمار الطاقة المعرفية في أدوار العمل لتحقيق أهداف تنظيمية كأن يعزز السلوك الذي يتسم بقدر أكبر من اليقظة والفتنة والتركيز (Rich & Crawford,2010:620) ويتطلب الاستغراق المعرفي الادراكي استنزاف الطاقات المعرفية والثقافية والمهنية

للموظف بما يسهم ليكون ذلك الموظف من الكادر المتقدم في المنظمة لانه دائم التركيز في العمل ويتجنب اي مؤثرات خارجية قد تبعده عن وظيفته (Lauring & Selmer,2015:639) .

2- الاستغراق الشعوري Emotional Engagement : يعد الاستغراق مفهوم متعدد الواجه لانه يرتبط بالعاطفة وبالسلوك الانساني فالموظف الذي يكون مستغرق شعوريا في العمل يعتبر غائب عن الامور الخارجية ومرتبطة بدرجة عميقة مع الوظيفة (Liu et al,2010:544) فالاستغراق هو التأثير في ذهن الموظف وقلبه ونفسه لغرس الرغبة والشعور الذاتي من اجل تحقيق النجاح والتفوق ، اذ يطور الموظف المنغمس شعور الاتحاد مع المنظمة بكل اخلاص وتقاني لانه يشعر انه مرتبط مع المنظمة عاطفيا (Sweem,2008:24) .

3- الاستغراق الجسدي Physical Engagement : من الناحية الجسدية فان استغراق الافراد يتعلق بالطاقات الجسدية التي يبذلونها لانجاز ادوارهم (Sandaray,2011:54) ويبدو تاثير الانغماس الجسدي على نتائج الاعمال واضحا لانه يعني استثمار الطاقات الجسدية في العمل (Lauring & Selmer,2015:639) ويمكن ان يفهم من الانغماس الجسدي كثافة الاعمال الموكلة للموظف الا ان هذا امر جيد لرغبة الموظف بالعمل وحاجته الشعورية والجسدية للعمل بصفة اكثر من الاخرين (Rich & Crawford,2010:623)

رابعا: مفهوم المناعة التنظيمية

ان نظام المناعة للشركة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان اذ يشير الى كفاءة القدرة الجسدية للجسم في المحافظة عليه فعندما يفشل الجهاز المناعي لجسم الانسان أو يسيء الحكم على التهديد، يمكن أن تكون النتائج كارثية، بما في ذلك العدوى أو المرض أو الوفاة .قد يؤدي تعريف خاطئ للخلايا الذاتية أو الأنسجة الذاتية للجسم إلى السماح بانتشار المرض أو قد يؤدي إلى تدهور الخلايا السليمة (Gilley et al,2009:3) كذلك الحال مع المناعة التنظيمية اذ عدت موضوع حيوي في بيئة الاعمال اليوم كما ان بوادر التفكير فيه بدأت منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين (الساعدي،2016:125) فالمناعة التنظيمية هي جزء من الكيان التنظيمي لاي شركة والهدف منه مواجهة اي تهديد خارجي او مخاطر او تغيير بيئي مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة فيكون رد الفعل مباشرا من النظام المناعي لها (Simmons,2013:1133) فالمنظمة جزء حيوي من البيئة المحيطة وتتفاعل معه بشكل طبيعي وتكون مهمة المناعة التنظيمية هي حماية المنظمة من اي تهديد خارجي ، الا ان (Yang et

161-162:2013) ينظر للمناعة التنظيمية باعتبارها عنصر هام من نظام الرقابة لأي منظمة فيعتبر ان وجود تهديد مفاجئ يمثل خلا في ادارة المنظمة وبالذات في المنظمات العسكرية او الجيش اذ لا يمكن ان ننتظر التهديد حتى يصل الينا بل على المنظمة تطوير الجهاز المناعي ليكون منبه اضافي لإدارة المنظمة وكذلك يتابع اجراءات التنفيذ للعمليات التنظيمية لان كل عملية او نشاط للمنظمة مكمل للآخر وان اي خلل او عطل لأي نشاط سيؤدي لنشوء خلل في النظام او نقطة ضعف يمكن ان تعاني منها المنظمة مستقبلا كما ان العاملين في المنظمة هم حجر الاساس للمناعة التنظيمية فهم من يوجهون رد الفعل لاي تهديد او مرض تنظيمي من شأنه ان يهدد المنظمة لذا سعت المنظمات لتعزيز ثقة العاملين بالأداء وتوثيق علاقتهم بالمنظمة عبر تعزيز شعورهم بهويتهم التنظيمية وولائهم للمنظمة باعتبارهم المدافع الاول عنها ضد التهديدات الخارجية (Liu et al,2016:17)

خامسا : نظام المناعة التنظيمية

هي مجموعة من القوى التنظيمية مصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف حماية المنظمة والحفاظ على ديمومة واستمرارية العمل وما تملكه المنظمة من مميزات (Birkinshaw & Ridderstrale,1999:154) ويشبهه (Tao & Wei,2014:6) بين النظام المناعي للكائن الحي مع النظام المناعي للمنظمة من خلال وجود جزأين لهذا النظام هما المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة والتي تكتسبها المنظمة عبر الزمن من خلال تعاملاتها مع الافراد والمنظمات الاخرى فتكون لها حصانة من بعض الاضرار الخارجية ومنبه فوري للمخاطر التي ربما تواجهها جراء المنافسة .

ويعد نظام المناعة التنظيمي احد الانظمة الفرعية للمنظمة وبشكل مجموعة معقدة من المهام المترابطة عبر مكوناته (العاملون - السياسات - الاجراءات - العمليات - والثقافة التنظيمية) بهدف اقامة حاجز قوي لحماية المنظمة من التهديدات او اي اقتحام لمعرفة محتوى عملياتها او القاعدة الاساسية للميزة التنافسية للمنظمة (Gilley et al,2009:3-4) وعرفه (Lee & Elmegy,2011:114) بانه احد الانظمة الذكية للمنظمة ويتألف من مجموعة معقدة من العمليات بهدف حماية المنظمة من العدوى او الفيروسات البيئية والمخاطر ومن اهم سمات هذا النظام التكيف والاستقلالية والقوة ،ويعد النظام المناعي للمنظمة شبكة من السياسات والثقافة ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الافكار السيئة من الدخول واحداث

اضرار في المنظمة كما ان الثقافة التنظيمية المركزة والمتجذرة في اذهان الافراد تؤمن مستوى معين من الحصانة ضد الافكار والاشخاص الذين قد يعطلوا عمل المنظمة (Watking,2007:17) وهو مجموعة المكونات والوظائف الاساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والاطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها (لفته،2014) ويعود اصل نظام المناعة التنظيمية الى نظرية التكيف التنظيمي ، اذ تعتمد الشركات الى ايجاد وسيلة للتكيف مع التهديدات الخارجية والداخلية فقد ادى افلاس العديد من الشركات وتطور شركات اخرى ونضوجها في عالم المنافسة الى الاهتمام بالأنظمة الداخلية للمنظمة للرصد البيئي وابتكار العلاجات (الحلول) للفيروس البيئي الخارجي الذي يهدد المنظمة (Simmons,2013:1139) .

واضاف (Stocker,2006:123) عن اهمية نقاط التحذير التي يرسلها النظام المناعي للمنظمة والتي يمكن ان تجنبها العديد من الفيروسات اما اذا لم تتصرف المنظمة وتتخذ التدابير اللازمة لمواجهة الفيروسات البيئية فإن المشاكل الأساسية التي تم ارسال تحذيرات بشأنها ستؤدي إلى إضعاف المنظمة إلى النقطة التي سوف تتداخل مع القدرة على الصمود أمام الأحداث الخارجية التي يمكن أن ترسل الشركة إلى دوامة الامراض التنظيمية كخروج العاملين منها او هروب الكفاءات وحتى الافلاس المالي وتتحقق عمليات النظام المناعي التنظيمي عبر خمسة سلوكيات متكررة وهي الوظائف الاساسية لهذا النظام هي الادراك والدفاع والذاكرة ووظيفة الاستقرار والرقابة (Wang et al,2010) فالنظام يدرك الخطر ثم يدافع عن المنظمة فتبحث الذاكرة المناعية للمنظمة عن حلول سابقة لهكذا خطر وبعد زوال الخطر يعمد النظام للرجوع لحالة الاستقرار للمنظمة ومتابعة الرقابة الاساسية ومعرفة مكنم الخلل الذي ادى لوصول الخطر للمنظمة اذ ان الفكرة الرئيسة لنظام المناعة هي الحفاظ على صحة المنظمة وعملياتها دون فشل او اعطال وان يكون للمنظمة القدرة على مواجهة اي اخفاقات او اضطرابات وبالتالي استمرارية العمل) Lee &

(Elmegy,2011:118) .سادسا: ابعاد نظام المناعة التنظيمي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على الابعاد الرئيسة لنظام المناعة التنظيمي اذ حدد (Tao & Wei,2014) ابعاد نظام المناعة بـ (نظام الرقابة المناعي ، المناعة الدفاعية ، الذاكرة المناعية) في حين اشار (Huang,2013) ان الابعاد الرئيسة لنظام المناعة التنظيمي هي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية ، المعرفة

التنظيمية) الا ان (Stocker,2006) يؤكد على اعتبار ان الجينات التنظيمية (Organizational DNA) تعد احد الابعاد الهامة لنظام المناعة التنظيمي اما (Simmon,2003) فحدد ابعاد النظام المناعي للمنظمة برقابة مجلس الادارة ، ادارة الخطر، نظم الاجور، ونظم الرقابة الداخلية نظم المكافآت في حين ان (الساعدي،2006) حددها بـ النظام المناعي المركزي ، النظام المناعي المخصص، النظام المناعي للاطراف: وتوجد انظمة فرعي هي : (مجلس ادارة الشركة ، انظمة الالتزام ، انظمة ادارة المخاطر ، المكافآت والتعويضات، تعزيز دور كبار المستشارين والقانونيين) وستعتمد الدراسة الحالية على التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية كأبعاد رئيسة لنظام المناعة التنظيمي بالاتفاق مع (عبد المجيد،2016)

1- التعلم التنظيمي Organizational Learning

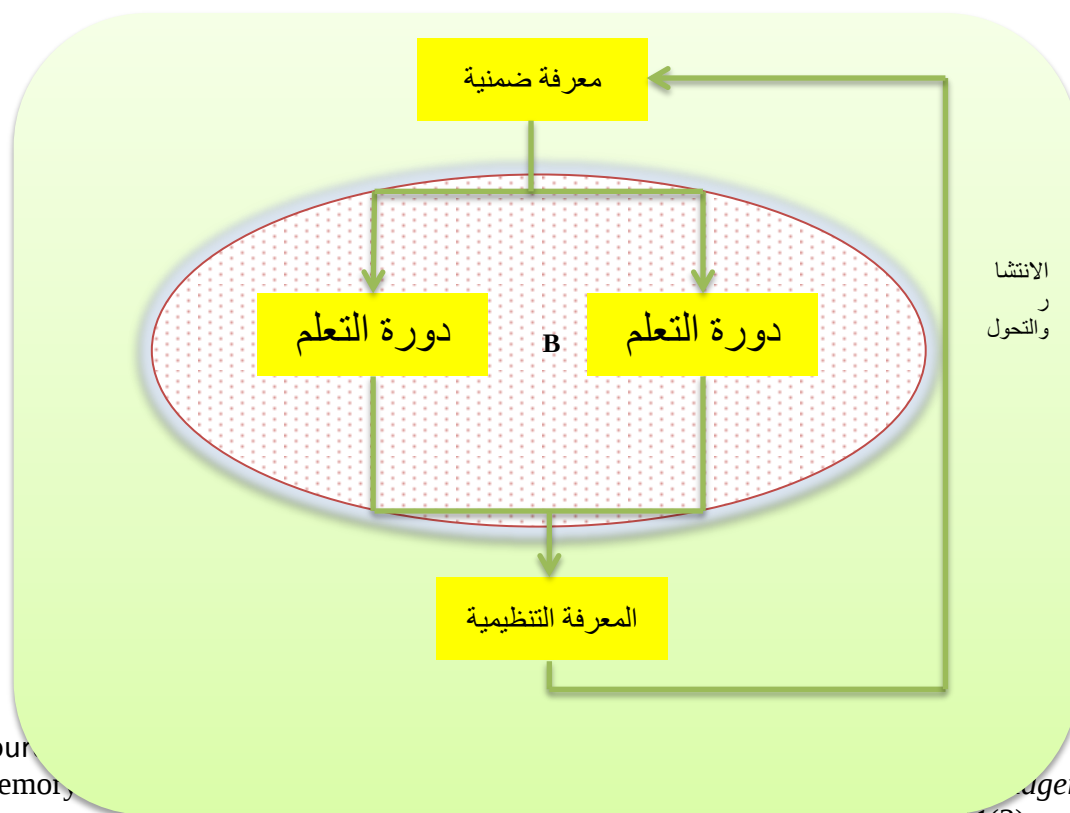
يمكن تعريف التعلم التنظيمي (OL) بانه قدرة المنظمة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة عبر مختلف الطرق والممارسات التنظيمية الهادفة لتحسين الاداء التنظيمي مثل التركيز على فرق العمل وتدريب العاملين والتخطيط الاستراتيجي (Tamayo et al,2016:1148) وهو عملية تحسين الاعمال والاجراءات التنظيمية من خلال الاستخدام الكفؤ للمعرفة واستمرار الافراد في تلقي كل ما هو جديد من المعارف والخبرات وتشير اغلب البحوث حول (OL) انه يتضمن ثلاث مستويات من التعلم هي التعلم في حلقة واحدة (single-loop learning) ويحدث هذا المستوى عندما يتمكن العاملون من ايجاد طرق واساليب جديدة او مبتكرة لتحقيق الاهداف، التعلم في حلقة مزدوجة (double-loop learning) ويحدث هذا المستوى من التعلم عندما تقوم المنظمة بعملية تقييم للسياسات والاهداف التنظيمية ، و مستوى (deutero learning - learning) والذي يحدث عندما تصبح المنظمة قادرة على اجراء المستويين الاولين من التعلم التنظيمي (Moriceau,2016:80) .

واضاف (Matthews et al,2017:971) على مدى العقود الثلاثة الماضية، كان هناك اهتمام كبير بمفهوم التعلم التنظيمي (OL) لفهم وشرح كيف يمكن للشركات تغيير وخلق ميزة تنافسية على مر الزمن ولتحسين القدرة التنافسية لابد من الاهتمام ليس فقط على مستوى التعلم الفردي بل أيضا حول كيفية استفادة المنظمات من التعلم الفردي لتحقيق مكاسب تنظيمية ويبدو ان المنظمات، وخاصة الصغيرة منها، تحتاج إلى توجيه سلوكيات التعلم حول ممارسات تنظيمية محددة إذا ما أريد لها تحقيق فوائد من OL، وفي إطار جهود المنظمات

الرامية إلى تعزيز توجهها الاستراتيجي، وتحقيق أهدافها وتطوير الأداء ودعم عمليات إدارة التغيير الناجحة، تواصل المنظمات في جميع مجالات النشاط التجاري والاجتماعي اتباع مداخل قابلة للتطبيق لاستخدام المعلومات وخلق المعرفة اذ يعد التعلم التنظيمي وسيلة الإدارة لمعرفة الآليات التي من خلالها يمكن تطوير القدرات الاستراتيجية نحو تأمين الميزة التنافسية والقدرة على الإحساس والتفسير والاستجابة للمعلومات الداخلية والخارجية وكيفية الاستفادة منها (Belle,2016:332).

(Huang,2013:236) ويمكن تصور الترابط بين المعرفة التنظيمية والتعلم في المنظمة باعتبارها عملية تغذية مرتدة مستمرة من منظور كما هو مبين في الشكل (2) وبما أن الغرض من المعرفة التنظيمية هو التغلب على مشاكل الأعمال والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، فإن عملية المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي هي مثل مشكلة التعرف على الأنماط في الجهاز المناعي لتحديد ما المشكلة وكيفية التغلب على هذه المشكلة .بمعنى أنه من خلال الاعتراف بمشكلة الأعمال، تقوم المنظمة بتطوير المعرفة المناسبة للتغلب على مشكلة محددة وتصبح مناعة المنظمة أقوى.

الشكل (2) العلاقة المتداخلة بين المعرفة التنظيمية والتعلم



Sources and Management Research & Practice, 11(3), pp236.

2- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها المعلومات المخزنة و / أو المعرفة التنظيمية المكتسبة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية (Dunham & Burt,2014:127) وهي لا تحتوي على حقائق وأحداث فحسب، بل تشمل أيضا خبرة العمليات التنظيمية وتمثل أيضا ما تعلمته الشركات بشكل تراكمي، وتلعب دورا توجيهيا لها من حيث متى وكيف يمكن التقدم بالعمل والاداء كما ان الافراد هم احد اهم مستودعات المعلومات بالنسبة للذاكرة التنظيمية في المنظمة (Lee et al,2017:118) وهي الوسيلة التي يمكن للشركات من خلالها أن تتعلم من ماضيها من خلال تجنب تكرار أخطاء الماضي واعتماد ممارسات ناجحة أثبتت نجاحها على الرغم من أن الذاكرة التنظيمية يشار إليها إلى حد كبير كمورد، إلا أن بعض الباحثين يشير إلى أن السماح فقط للذاكرة التنظيمية لتوجيه الممارسة المستقبلية قد يكون له نتائج عكسية عندما تسعى المنظمة للتغيير (Dunham & Burt,2011:852) وعن اهمية الذاكرة التنظيمية اشار (Harvey,2012:401) اننا دائما نعرف اكثر مما نقول او مما نعبر عنه وهذه المعرفة الكامنة تسمى المعرفة الضمنية وهي غالبا تحتاج المهارات الفردية والتفاعلية بين الأفراد فضلا عن التآزر والتعاون بين المجموعات لاضهارها وابرازها والاستفادة منها وتساعد الذاكرة التنظيمية على الابتكار عبر تقديم المعلومات المخزنة فيها في الوقت المناسب كما توفر للشركات القدرة على إحساس الأحداث والاتجاهات في أسواقها قبل منافسيها حتى يتمكنوا من توقع أكثر دقة واسرع استجابة للاحتفاظ أو جذب عملاء جدد أو تحسين علاقات التواصل مع العملاء (Camison & Lopez,2011:1295-1296) وبالتالي يمكن دائما عرض نتائج التحليل البيئي على الذاكرة التنظيمية لتفسير وتشخيص الأحداث البيئية وبما أن الذاكرة التنظيمية تشبه وظيفة خلايا الذاكرة في الجهاز المناعي، فإنه يمكن النظر إليها على أنها دستور القرارات التنظيمية ونتائجها اللاحقة. وظيفة خلايا الذاكرة في الجهاز المناعي يتم تطوير الذاكرة التنظيمية للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة ، ولهذا نحتفظ بالمعرفة من النتائج السابقة للتعامل بكفاءة مع مشاكل المنظمة المماثلة في المستقبل .وبالإضافة إلى ذلك، الذاكرة التنظيمية مفيدة جدا للمنظمات للحفاظ على كفاءتها الأساسية من خلال استمرار نقل وتحويل المعارف والتجارب الى الافراد الاخرين في المنظمة وبذلك تزداد قوة النظام المناعي في المنظمة (Huang,2013:238)

3- الجينات التنظيمية Organizational DNA

هي خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وهذه الخصائص تتوارث عبر اجيال من العاملين في المنظمة، وهي طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، ونظام المحفزات في المنظمة (عبد المجيد، 2016:14) فمنذ العام (2000) أعلن فريق العلماء المسؤول عن مشروع الجينوم البشري الانتهاء من عمليه فك الشفرة الوراثية للإنسان، ووضع الاسس للخريطة الوراثية للإنسان وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وإنما عصر الجينوم لقد أصبحنا نعيش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور والمتراصة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا تتشاك وتتداخل في نسيج المعرفة تموت وها هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي DNA ، والحمض النووي للمنظمات مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة والتي تساعد على شرح أدائها . يتكون الحمض النووي للمنظمات من أربع وحدات هي: (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) وهذه الوحدات تحدد أسلوب أداء المنظمة وما اذا كانت ستتمكن من تحقيق أهدافها أم لا ويختلف الوصول الى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة واخرى والامر الحتمي الوحيد هو ان الوحدات المكونة الاربعة الخاصة بالحمض النووي للمنظمات تؤدي دورها بنفس الوقت وليس بينها تعارض لحل العضلات التنظيمية (البيدي، 2015:300) وتستند ممارسات HR على الحمض النووي التنظيمي لتحسين ادائها والتطور على المستوى الفردي والفريق وعلى المستوى التنظيمي (Brook, 2012:11) كما ان تأثيرات هذه الجينات التنظيمية تمتد على حجم المنظمة والاستراتيجية التنافسية الخاصة بها واللامركزية المعتمدة فيها وايضا على قوة الاعمال للمنظمة من خلال نشاطها في ميدان المنافسة ومدى تأثير المنظمة في الزبائن (Azudin & Mausor, 2017:2)

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

سيتناول هذا الجزء من البحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل اراء استجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة وهم العاملون في معمل سمنت النجف الاشرف حول متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي ونظم المناعة التنظيمية) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له حيث اعطي (5) درجة لتمثل الاجابة انفق تماما الى اوطأ وزن والذي اعطي درجة واحدة لتمثيل فقرة لا انفق تماما.

وسيكون الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط لأداة القياس وذلك لتقييم درجة اجابة افراد العينة حول المتغيرات.

1- تحليل آراء افراد العينة حول متغير الاستغراق الوظيفي

يظهر الجدول (4) نتائج التحليل الاحصائي لإجابات افراد العينة والخاصة بالمتغير التفسيري للبحث الاستغراق الوظيفي . اذ حصل على وسط حسابي عام بلغ (4.43) وهذا اكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ 3 علما ان الانحراف المعياري بلغ (0.695) والوزن المئوي للمتغير كان (88%) وتبين هذه النتائج اتفاق الافراد المبحوثين على وضوح فقرات الاستبيان بالنسبة لهم وفهم محتوى ومعنى الاستغراق الوظيفي بالنسبة لهم وبدرجة كبيرة . وفيما يلي

وصف تفصيلي لإجابات المبحوثين حول ابعاد الاستغراق الوظيفي

الجدول (4) تحليل إجابات المبحوثين لمتغير الاستغراق الوظيفي

السؤال	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	متوسط	انحراف معياري	الوزن المئوي %
1	-	1	12	21	40	4.35	0.801	87.0
2	-	1	10	19	44	4.43	0.778	88.6
3	-	1	4	26	43	4.50	0.667	90.0
4	-	1	6	22	45	4.48	0.707	89.0
5	-	2	2	33	37	4.42	0.682	88.4
6	-	-	6	31	37	4.42	0.641	88.4
استغراق معرفي ادراكي للعاملين CE								
7	-	1	4	25	44	4.51	0.667	90.2
8	-	-	3	29	42	4.53	0.579	90.6
9	-	2	7	24	41	4.41	0.775	88.2
10	-	1	4	31	38	4.43	0.664	88.6
11	-	2	4	33	35	4.37	0.713	87.4
12	1	3	7	28	35	4.26	0.892	85.2
استغراق شعوري للعاملين EE								
13	-	-	7	29	38	4.42	0.662	88.4
14	-	2	11	27	34	4.26	0.812	85.2
15	-	1	4	29	40	4.46	0.666	89.2
16	-	-	3	28	43	4.54	0.578	90.8
17	-	-	5	31	38	4.45	0.622	89.0
18	-	-	4	31	39	4.47	0.602	89.4
استغراق جسدي للعاملين PHE								
الاستغراق الوظيفي X								
						4.43	0.695	88.6

الاستغراق المعرفي الادراكي يظهر الجدول (4) حصول بعد الاستغراق المعرفي / الادراكي وهو البعد الاول للاستغراق الوظيفي على وسط حسابي بلغ (4.44) بانحراف معياري (0.713) وكان الوزن المئوي (88%) وهذه النتائج توضح ان الاستغراق المعرفي كان واضحا بالنسبة للافراد كما ان اكبر وسط حسابي كان

للسؤال الثاني والذي يقول (في العمل، أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي) والذي حاز على وسط حسابي (4.5) مما يوضح ان هذا السؤال حاز على اعلى وزن مؤوي (90%) .

الاستغراق الشعوري : حصل بعد الاستغراق الشعوري على وسط حسابي (4.42) بانحراف معياري (0.715) ووزن مؤوي (88%) وتبرز هذه النتائج ان الاستغراق الشعوري يعد احد الابعاد التي اتفق عليها افراد العينة وانهم يرتبطون شعوريا بالمنظمة مما يساعد على اندماجهم بالعمل وعدم التفكير بالانفصال عن المنظمة او الانتقال لعمل اخر مع الاشارة ان السؤال الثاني الخاص بالاستغراق الشعوري حصل على اعلى وزن مؤوي من بين باقي اسئلة البعد (90.6%) .

الاستغراق الجسدي : حصل هذا البعد على وسط حسابي (4.43) وهو اكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ 3 ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (0.657) والوزن المؤوي بلغ (88%) وتبين هذه النتائج اهمية الاستغراق الجسدي في العمل بالنسبة للأفراد المبحوثين الذي يعكس مدى ارتباطهم وتعلقهم بالمنظمة وان اسئلة الاختبار كانت واضحة ومفهومة بالنسبة للأفراد . وحصل السؤال (أحاول أقصى جهدي في أداء وظيفتي بشكل جيد) على اعلى وزن مؤوي حسب رأي العينة (90%) .

2- تحليل آراء العينة حول متغير نظم المناعة التنظيمية

يبين الجدول (5) اجابات افراد العينة حول متغير نظم المناعة التنظيمية والذي يعد المتغير الاستجابي للبحث فقد حصل على وسط حسابي عام بلغ (4.37) وهو اكبر من الوسط الفرضي لميزات الاختبار البالغ 3 وكان الانحراف المعياري (0.69) فيما بلغ الوزن المؤوي (87%) . وتشير هذه النتائج الى وضوح وادراك العينة لمفهوم واهمية نظم المناعة التنظيمية وحرصهم على ادامة وتحسين نظم المناعة في المنظمة عبر توظيف خبرتهم وما تعلموه في مجال العمل لخدمة المناعة التنظيمية. وفيما يلي تحليل للابعاد الفرعية لنظم المناعة التنظيمية وحسب اجابات افراد العينة .

التعلم التنظيمي : حصل البعد الاول لنظم المناعة التنظيمية على وسط حسابي (4.4) بانحراف معياري (0.702) ووزن مؤوي (88%) وهذا يشير ان الافراد يدركون معنى التعلم التنظيمي واهميته بالنسبة للمستوى الشخصي وايضا بالنسبة للمنظمة ومن جهة اخرى توضح هذه النتائج ان اسئلة الاستبيان كانت واضحة ومفهومة من قبل الافراد. وكان السؤال الاول من اسئلة الاستبيان الخاصة ببعد التعلم التنظيمي حصل على اعلى وسط حسابي (4.49) ووزن مؤوي (89.8%)

من بين الاسئلة الاخرى والذي يقول (تستفيد إدارة المعمل من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً) علما ان هذا السؤال يناقش التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة .

الذاكرة التنظيمية: حصل بعد الذاكرة التنظيمية على وسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.723) فيما كان الوزن المئوي للبعد (88%) ، وتظهر هذه النتائج وضوح مفهوم الذاكرة التنظيمية لأفراد العينة ومدى اتفاقهم على فقرات المقياس الخاصة ببعد الذاكرة التنظيمية . ويظهر من الجدول (5) ان السؤال الرابع من فقرات الذاكرة التنظيمية الذي يقول (تسترجع إدارة المعمل خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات) حصل على اعلى وزن مئوي حسب رأي افراد العينة (89%) وهذا يؤكد ان ادارة المعمل تعتمد بشكل كبير على الخبرة وتاريخ الاعمال السابق في توجهاتها المستقبلية وايضا في تقييم العمل وكيفية معالجة الانحرافات .

الجينات التنظيمية : حصل بعد الجينات التنظيمية او ما يعرف DNA المنظمة على وسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.617) ووزن مئوي (88%) اذ تشير هذه النتائج الى وضوح اسئلة المقياس بالنسبة لأفراد العينة واتفاقهم بشكل كبير على اهمية الجينات التنظيمية بالنسبة لاستمرار العمل وتحسين الاداء . وقد حصل السؤال الثالث ضمن تسلسل الاسئلة الخاصة ببعد الجينات التنظيمية والذي يقول (ترسخ ادارة المعمل ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين) على اعلى وزن مئوي (89.4%) حسب رأي العينة ، ما يؤكد حرص ادارة المعمل على تأكيد دور واهمية الافراد من خلال ترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية وعدم الاعتماد على الرقابة الخارجية بل ان الافراد يستخدمون التعلم التنظيمي وادوات الذاكرة التنظيمية من اجل تأدية الاعمال بصورة صحيحة .

الجدول (5) تحليل إجابات المبحوثين لمتغير ابعاد ونظم المناعة التنظيمية

السؤال	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	متوسط	انحراف معياري	الوزن المئوي %
1	-	-	5	28	41	4.49	0.625	89.8
2	-	2	9	24	39	4.35	0.801	87.0
3	-	1	3	30	40	4.47	0.646	89.4
4	-	-	6	32	36	4.41	0.639	88.2
5	-	-	9	26	39	4.41	0.701	88.2

85.4	0.79 9	4.27	33	31	7	3	-	6
88.0	0.70 2	4.40	التعليم التنظيمي OL					
87.2	0.63 2	4.36	33	35	6	-	-	7
88.4	0.70 2	4.42	40	25	9	-	-	8
86.4	0.79 6	4.32	37	26	9	2	-	9
89.0	0.66 5	4.45	40	27	7	-	-	10
81.6	0.85 6	4.08	27	29	15	3	-	11
88.6	0.68 4	4.43	39	29	5	1	-	12
88.6	0.72 3	4.34	الذاكرة التنظيمية OM					
87.6	0.69 6	4.38	37	28	9	-	-	13
84.4	0.66 8	4.22	26	38	10	-	-	14
89.4	0.64 6	4.47	40	30	3	1	-	15
88.4	0.61 9	4.42	36	33	5	-	-	16
87.0	0.67 1	4.35	34	32	8	-	-	17
88.2	0.61 7	4.41	35	34	5	-	-	18
87.6	0.65 3	4.38	الجينات التنظيمية DNA					
87.4	0.69 2	4.37	المناعة التنظيمية Y					

3- اختبار علاقة الارتباط

يتناول هذا الجزء من البحث مناقشة وتحليل اجابات افراد العينة حول وجود علاقة الارتباط من عدمها بين متغيري البحث ، وسيتم ذلك من خلال تناول الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى اذ نصت الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق المعرفي / الادراكي للعاملين وابعاد نظم المناعة التنظيمية) .

يوضح الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة بلغت (0.579) بين الاستغراق المعرفي / الادراكي ونظم المناعة التنظيمية كما ان معنوية العلاقة كانت تحت تأثير مستوى المعنوية (0.05) اي ان نسبة الثقة بالنتيجة 95% كما ان اكبر

نسبة علاقة بين الابعاد كانت بين الاستغراق المعرفي/ الادراكي وبعد الجينات التنظيمية اذ بلغت قوة العلاقة (0.70) وهذه النتائج تقودنا لقبول الفرضية الفرعية الاولى .

نصت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الشعوري للعاملين وابعاد نظم المناعة التنظيمية) وتشير معطيات الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستغراق الشعوري والمناعة التنظيمية اذ بلغت قوة العلاقة (0.719) عند مستوى المعنوية (0.01) وان اعلى نسبة ارتباط كانت بين الاستغراق الشعوري والجينات التنظيمية اذ بلغت (0.727) وهذه النتائج تؤدي لقبول الفرضية الفرعية الثانية .

نصت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الجسدي / المادي للعاملين وابعاد نظم المناعة التنظيمية) وتبين معطيات الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قوة معاملات الارتباط (0.711) بين الاستغراق الجسدي للعاملين ونظم المناعة التنظيمية عند مستوى المعنوية (0.01) اي ان درجة الثقة بالنتائج 99% . كما ان اقوى علاقة ارتباط بين الاستغراق الجسدي وابعاد نظم المناعة التنظيمية كانت مع التعلم التنظيمي اذ بلغت قوة العلاقة (0.713) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذه النتائج توضح قوة الترابط الجسدي/المادي بين المنظمة والافراد وتأثير ذلك على المناعة التنظيمية وانسجام العاملين مع حرصهم على حماية وحصانة المنظمة من الاخطار المختلفة، وهذه النتائج تقودنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة .

وبعد مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن فرضية الارتباط الرئيسة يأتي الدور الان على اثبات او نفي فرضية الارتباط الرئيسة ولذلك نعود لمعطيات الجدول (6) والذي يبين وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين الاستغراق الوظيفي بصورة مجتمعة وابعاد نظم المناعة التنظيمية مجتمعة اذ بلغت قوة العلاقة (0.713) وهي مرتفعة نسبيا علما ان معنوية العلاقة كانت تحت مستوى المعنوية (0.01) بمعنى ان درجة الثقة بالنتائج كانت 99% مما يشير الى الترابط القوي بين نظم المناعة وابعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي/ الادراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) وحرص العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية على حماية المنظمة من الاخطار وانغماسهم في العمل

لإدراكهم بأهمية العمل الذي يؤديه سواء على مستوى تفكيرهم وايضا على مستوى الفائدة للمنظمة . وهذا يقودنا لقبول الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (6) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التعلم التنظيمي OL	الذاكرة التنظيمية OM	الجينات التنظيمية DNA	المناعة تنظيمية Y
معرفة ادراكي CE	*0.565	*0.549	**0.708	*0.579
شعوري EE	**0.717	**0.714	**0.727	**0.719
جسدي PHE	**0.713	**0.708	**0.708	**0.711
استغراق وظيفي X	**0.709	*0.690	**0.712	**0.713

4- اختبار علاقة الاثر بين متغيري البحث

لإختبار تأثير المتغير التفسيري الاستغراق الوظيفي عبر ابعاده (الاستغراق المعرفي/ الادراكي ، الاستغراق الشعوري ، الاستغراق الجسدي) في المتغير المستجيب نظم المناعة التنظيمية عبر ابعاده (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الجينات التنظيمية) اعتمد الباحث على تطبيق اختبار (F-Test) لتحديد معنوية تأثير المتغير التفسيري في المتغير المستجيب . فاذا كانت قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية اشار ذلك لوجود اثر معنوي للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي ، اما اذا كانت قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية تعتبر علاقة الاثر غير معنوية .

وايضا تم الاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 التي توضح نسبة تفسير المتغير التفسيري للمتغير المستجيب ، كما تم الاعتماد على معامل الانحدار β والتي تحدد نسبة التغير الحاصل في المتغير المستجيب عند حصول تغيير في المتغير التفسيري بقدر وحدة واحدة . لذا سنناقش الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية الاثر وبعدها سنأتي لاثبات او نفي الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية الاثر) و كما يأتي :

نصت الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق المعرفي / الادراكي للعاملين و ابعاد نظم المناعة التنظيمية) وتظهر نتائج الجدول (7) عدم معنوية علاقة الاثر بين الاستغراق المعرفي/ الادراكي ونظم المناعة التنظيمية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.491) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى المعنوية (0.05) وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الاولى

الجدول (7) أثر الاستغراق المعرفي الإدراكي للعاملين في المناعة التنظيمية

وابعادها

المتغير التفسيري	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التعلم التنظيمي OL	0.319	0.056	0.256	0.614	غير معنوية
الذاكرة التنظيمية OM	0.301	0.085	0.437	0.511	غير معنوية
الجينات التنظيمية DNA	0.501	0.172	2.066	0.155	غير معنوية
المناعة تنظيمية Y	0.335	0.048	0.491	0.486	غير معنوية

كما نصت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن فرضية الأثر الرئيسية على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الشعوري للعاملين و ابعاد نظم المناعة التنظيمية) اذ تبين نتائج الجدول (8) وجود علاقة تأثير معنوية للاستغراق الشعوري في ابعاد نظم المناعة التنظيمية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.765) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى المعنوية (0.05) كما يبين معامل التحديد (0.517) نسبة تأثير الاستغراق الشعوري في المناعة التنظيمية ، كما بلغ معامل β (0.116) وهو مقدار التغيير الحاصل في المناعة التنظيمية اذا تغير الاستغراق الشعوري بمقدار وحدة واحدة . وهذه النتائج تقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات الأثر في البحث .

الجدول (8) أثر الاستغراق الشعوري للعاملين في المناعة التنظيمية وابعادها

المتغير المستجيب	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التعلم التنظيمي OL	0.514	0.077	*4.490	0.039	معنوية
الذاكرة التنظيمية OM	0.548	0.188	*4.955	0.025	معنوية
الجينات التنظيمية DNA	0.529	0.084	*4.465	0.042	معنوية
المناعة التنظيمية	0.517	0.116	*4.765	0.029	معنوية

كما نصت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من فرضية التأثير (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الجسدي/ المادي للعاملين و ابعاد نظم المناعة التنظيمية) ويبين الجدول (9) وجود علاقة تأثير معنوية للاستغراق الجسدي/ المادي في ابعاد نظم المناعة التنظيمية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (*4.692) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) ضمن مستوى المعنوي (0.05) وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة . كما ان معامل التحديد R2 بلغ (0.506) وهي تعكس نسبة تأثير الاستغراق الجسدي/ المادي في المناعة التنظيمية ، وكان معامل الانحدار β بلغ (0.141) ما يعني ان

تغيرا بمقدار وحدة واحدة في الاستغراق الجسدي للعاملين سينعكس تأثيره بمقدار (0.141) في نظم المناعة التنظيمية .

الجدول (9) أثر الاستغراق الجسدي للعاملين في المناعة التنظيمية وابعادها

المتغير المستجيب	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التعلم التنظيمي OL	0.508	0.131	*4.515	0.034	معنوية
الذاكرة التنظيمية OM	0.501	0.161	*4.946	0.027	معنوية
الجينات التنظيمية DNA	0.501	0.132	*4.461	0.043	معنوية
المناعة التنظيمية Y	0.506	0.141	*4.692	0.032	معنوية

ونأتي الآن لاثبات صحة او عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية وهي فرضية الاثر والتي نصت على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الوظيفي للعاملين و نظم المناعة التنظيمية) ويظهر الجدول (10) وجود علاقة تأثير معنوية للمتغير التفسيري الاستغراق الوظيفي في المتغير الاستجابي نظم المناعة التنظيمية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (*4.726) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) ضمن مستوى المعنوية (0.05) مما يعني ان نسبة الثقة بالنتائج (95%)

الجدول (10) أثر الاستغراق التنظيمي للعاملين في المناعة التنظيمية

المتغير المستجيب	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التعلم التنظيمي OL	0.503	0.154	*4.427	0.044	معنوية
الذاكرة التنظيمية OM	0.476	0.145	0.540	0.065	غير معنوية
الجينات التنظيمية DNA	0.507	0.252	*4.670	0.033	معنوية
المناعة التنظيمية Y	0.508	0.184	*4.726	0.030	معنوية

ويبين معامل التحديد R2 الذي بلغ (0.508) مقدار الاثر الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي في المناعة التنظيمية وما يؤكد هذه النتائج هو معامل الانحدار β البالغ (0.184) وهو مقدار التغيير في نظم المناعة التنظيمية في حالة التغيير في الاستغراق الوظيفي بمقدار وحدة واحدة .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات هي

- 1- تمثل نظم المناعة التنظيمية اداة هامة للمنظمة تقيها من الفيروسات البيئية وتعتبر جدار حماية يمكنها من مواجهة الاخطار والظروف والمفاجآت التي تواجهها في العمل ، كما يشكل العاملون الحجر الاساس لديمومة عمل المنظمة

فان الاستغراق الوظيفي يمثل احد الادوات المساعدة التي من شأنها رفع كفاءة وسرعة الانتاج عبر الالتزام والتفاني من قبل العاملين .

2- اظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد الاستغراق الوظيفي في نظم المناعة التنظيمية وهذا يعكس الدور المهم الذي يمثلته العاملين في المنظمة فكلما اندمج الافراد في العمل انعكس ايجابا على تقوية مناعة المنظمة وتحسينها من الفيروسات البيئية والازمات التي يمكن ان تصيب منظمات اخرى منافسة .

3- تعكس نتائج البحث فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي ان العاملين لا يهتمون بعملهم فقط بل بالمنظمة واستدامة عملها وتحسين النتائج على مستوى المنظمة ايضا وبدا ذلك واضحا من خلال استجابات العاملين لاستمارة الاستبيان وتفاعلهم مع فقراتها .

4- اثبتت النتائج التي توصل اليها البحث صحة الفرضيتان الرئيسيتان للبحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاستغراق الوظيفي ونظم المناعة التنظيمية وقبول اغلب الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ثانيا : التوصيات

يوصي البحث بجملة من النقاط هي

1- على المنظمات الاهتمام بأبعاد الاستغراق الوظيفي الثلاث مجتمعة (كحزمة واحدة) ولا تركز فقط على الاستغراق الجسدي/ المادي للعاملين وهو الظاهر امام المشرفين ومراقبي العمل ، اذ ان دور الاستغراق المعرفي/ الادراكي والاستغراق الشعوري لا يقل اهمية عن دور الاستغراق الجسدي . كما ان الاستغراق الجسدي يتأثر بمشاعر الفرد وادراكاته لذا لا بد من الاهتمام بالأبعاد الثلاثة معا .

2- تمثل نظم المناعة التنظيمية الهالة او الجدار الذي لا يرى الذي يحيط بالمنظمة ويكون حاجزا يحميها من كافة الاخطار التي يمكن ان تؤثر على سبل توافر الموارد والمعلومات التي تعد ضرورية لادامة اعمال المنظمة . كما ان دور العاملين في تحسين نظم المناعة التنظيمية يبدو واضحا حسب نتائج البحث.

3- على المنظمة الاهتمام بنظم المعلومات ودعم عملية مشاركة المعرفة وحث العاملين على تناقل المعلومات فيما بينهم وذلك لان التشارك المعرفي يمثل مرتكز مهم لتحسين الذاكرة التنظيمية التي تعد احد الابعاد لنظم المناعة التنظيمية .

4- يوصي الباحث المنظمة ميدان البحث تقوية ابعاد نظم المناعة التنظيمية والحرص على اللجوء لترابط العاملين مع المنظمة واعتباره جوهر قوة المنظمة عند مواجهة الازمات والدفع بالنقاط الايجابية التي تتمتع بها المنظمة وربما يكون

استغراق العاملين أهمها لأنه يعني ان الافراد يبذلون كل طاقاتهم من اجل المنظمة .

أولاً: المصادر العربية

1- - جلاب، احسان ، وسعيد ، شروق ، والشريفي، زينب، (2016) " دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد، 39.

2- الساعدي، مؤيد يوسف (2016) "الاطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في اطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي : مركبات فكرية وبناء مقياس"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد 108.

3- العابدي، علي رزاق، (2012) " الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 24.

4- عبد المجيد، عثمان رياض، (2016) " نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات : اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير في ادلة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

5- العبيدي، ميسون علي حسين، (2015) " استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA Organizational لتشخيص المنظمات الصحية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 36.

6- لفقة، بيداء ستار (2014) "المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال "إدارة الأزمات في عالم متغير" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 228 - 247 ، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

7- Akhavan Sarraf, A. R., Akhavan Sarraf, A. R., Abzari, M., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., Nasr Isfahani, A., ... & Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: a case study of an industrial organization in Iran. Industrial and Commercial Training, 49(3), 106-115.

8- Anaza, N. A., & Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. Journal of Service Management, 23(5), 616-639.

9- Azudin, A., & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. Asia Pacific Management Review.

10- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high", Journal of Educational Psychology, Vol. 99 No. 2, pp. 274-84.

11- - Belle, S., & Belle, S. (2016). Organizational learning? Look again. The Learning Organization, 23(5), 332-341.

12- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. International Business Review, 8(2), 149-180.

- 13- Brook, J. (2012). Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization. *Strategic HR Review*, 12(1), 10-15.
- 14- Bui, H. T., Bui, H. T., Zeng, Y., Zeng, Y., Higgs, M., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- 15- Dunham, A. H., & Burt, C. D. (2011). Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-868.
- 16- Dunham, A., & Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21(2), 126-145.
- 17- Durán, A., Extremera, N. and Rey, L. (2004), "Self-reported emotional intelligence, burnout and engagement among staff in services for people with intellectual disabilities", *Psychological Reports*, Vol. 95 No. 2, pp. 386-390.
- 18- - Ford, D. P., Myrden, S. E., & Kelloway, E. K. (2016). Workplace aggression targets' vulnerability factor: job engagement. *International journal of workplace health management*, 9(2), 202-220.
- 19- Gallup Consulting (2008), "Employee engagement: what's your engagement ratio?", available at: www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-overview-Brochure.aspx (accessed 7 February 2011).
- 20- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009). The University Immune System: Overcoming Resistance to Change. *Contemporary Issues in Education Research*, 2(3), 1-6.
- 21- Harvey, J. F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417.
- 22- Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.
- 23- Joshi, Rama J. and Sodhi, J.S. (2011), Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations, *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol.-47. No. 1, July .
- 24- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368-387.
- 25- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- 26- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- 27- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- 28- Luring, J., & Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context: The case of expatriate academics. *Personnel Review*, 44(4), 629-647.
- 29- Lee, J., Ghaffari, M., & Elmeligy, S. (2011). Self-maintenance and engineering immune systems: Towards smarter machines and manufacturing systems. *Annual Reviews in Control*, 35(1), 111-122.
- 30- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*.
- 31- Liao, S. S., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5).
- 32- - Liu, Xiaoqian, li, Xupei, shi, yu & shi, kan, (2010), "The Impact of Emotional Labor on Job engagement, IEEE.
- 33- Liu, Q., Duan, L., Yang, W., Wang, S., & Shi, L. (2016). Relationships Among Prerequisite Variables, Organizational Quality Immunity and Health. *International Journal of Simulation--Systems, Science & Technology*, 17(14).
- 34- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
- 35- Maslach, C. Leiter M. 1997. The Truth About burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *Advances in Motivation and Achievement*, 11, 275-302.
- 36- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- 37- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- 38- Mary, W, (2011)," the evolution of the Job involvement concept: communication implications", Ian achieve business school , university of central Lancashire, preston,UK. *Corporate communications an international Journal* ,VOL.(16),NO.(4).
- 39- Matthews, R. L., Matthews, R. L., MacCarthy, B. L., MacCarthy, B. L., Braziotis, C., & Braziotis, C. (2017). Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(7), 970-1006.
- 40- Moriceau, J. L., & Paes, I. (2016). An apprenticeship to pleasure: aesthetics dynamics in organizational learning. *Society and Business Review*, 11(1), 80-92.
- 41- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- 42- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement: Institute of Employment Studies Report 408.
- 43- Rodriguez-Munoz, A., Baillien, E., Witte, H.D., Moreno-Jimenez, B. and Pastor, J.C. (2009), "Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies", *Work and Stress*, Vol. 23 No. 3, pp. 225-243.
- 44- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J.M. (2005), "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer

- loyalty: the mediation of service climate”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, pp. 1217-1227.
- 45- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C’s of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- 46- Schaufeli, W.B., Martinez, .I.M., Marques-Pinto, A.M., Salanova, M. and Bakker, A.B. (2002), “Burnout and engagement in university students: a cross-national study”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33 No. 5, pp. 464-81.
- 47- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- 48- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University, 8.
- 49- Sweem, S. (2008). Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated”. Midwest Academy of Management Doctoral Paper Benedictine University.
- 50- Sundaray,Bijaya Kumar,(2011),” Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness”, *European Journal of Business and Management*, Vol.3,No.8
- 51- Stocker, G. (2006). Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline. ASQ Quality Press.
- 52- Tamayo-Torres, I., Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., Llorens-Montes, F. J., ... & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445-1467.
- 53- Tao, J., & Wei, X. (2014). Redefinition of the Revolution of Organizational Routines: A Perspective Based on Organization Immunity. *Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences)*, 6, 021.
- 54- Tracy, L. (1993). Immunity and error correction: System design for organizational defense. *Systemic Practice and Action Research*, 6(3), 259-274.
- 55- Wang, Y., Cao, H., Wu, C., Guo, G., & Lv, P. Concepts of Organizational Immunity.
- 56- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 115-147.
- 57- Xu bo,2005, The preliminary study of immunity, the master degree, Tsinghua University, Beijing.
- 58- Yang, Q., Meng, H., Ma, M., & Xie, Z. (2013). Study on Operating Mechanism of Military Auditing Immune System. In *Informatics and Management Science II* (pp. 159-165). Springer, London.