

## مستوى الانهماك الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في بغداد

مها صبري سالم

رعد خلف العطية

وزارة التربية - ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي

الكلية التربوية المفتوحة

الخلاصة

هدف البحث الى تعرف مستوى الانهماك الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد ، وتعرف دلالة الفرق لديهم تبعاً لمتغير الجنس ، وبلغ عدد افراد العينة التي اختيرت بالطريقة العشوائية ( 230 ) مديراً ومديرة.

اعتمد الباحثان مقياس هيرشي واخرون للانهماك الوظيفي ، بعد التحقق من صدقه وثباته واستعمل معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي ومعامل الفاكرونباخ كوسائل احصائية وبلغ متوسط الانهماك الوظيفي لدى افراد العينة (29.0200) وهذا يشير الى مستوى اعلى مقارنة مع المتوسط النظري البالغ (27) وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس وخلص البحث الى العديد من التوصيات .

## The Level of Career Involvement of Primary School Managers in Baghdad

Dr.R'ad Khalf Alatea\*

Maha Sabry Salim\*\*

Ministry of Education – Total Quality Management and Institutional Development\*

Open Educational College\*\*

### Abstract

The study aimed to identify career engagement among school principals, the researcher used descriptive approach and reached the study sample (230) school, principals. The researcher instruments used: career engagement, has been checked and face validity, and construction and consistency of the instruments using internal consistency Cronbach's alpha The study came to the following findings: - The degree of career engagement among school principals was (29.0200) this refers to a higher level, compared with the theoretical average of (27) and the study showed that the results showed no significant statistical differences between school principals in the level of career engagement due to the variable sex.

**Keywords:** career engagement, principals, primary schools managers

### الفصل الاول

#### مشكلة البحث:

يواجه مديرو المدارس الابتدائية العديد من التحديات والمصاعب في مجال عملهم والمزيد من المشكلات اليومية بسبب الظروف والتحديات الكبيرة التي يمر بها بلدنا ومجتمعنا. ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً وإدارياً يعمل بالتعاون مع اعضاء الهيئة التعليمية لانجاح العملية التربوية والتعليمية في المدرسة وضمان التحسين والتطوير المستمر فيها وهو الموجه والمسؤول المباشر عن كل ما يحدث في المدرسة من أنشطة وفعاليات مختلفة لتحقيق الاهداف التربوية وزيادة كفاءة مخرجات العملية التربوية الذي ينعكس بدوره على مستوى الانهماك الوظيفي لديهم ويؤثر على فاعلية الاداء سلباً او ايجاباً.

يعبر الانهماك الوظيفي عن مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد ، ومدى استعداده للمحافظة عليها وبذل المزيد من الجهود والمثابرة للقيام بالأنشطة والفعاليات المختلفة التي تلبي الاحتياجات والمتطلبات ذات الصلة بها (الفضلي، 2001 ، 106) .

وتزدحم البيئة المدرسية بالعديد من المتغيرات والمطالب التي على مديري المدارس الابتدائية التعامل معها بدرجة عالية من الحذر ، فمشكلات الرسوب والتسرب والغياب وازدياد اعداد التلاميذ والنوام المزدوج والثلاثي وحركة الملاك والتعامل مع المشكلات السلوكية للتلاميذ والتواصل مع اسرهم يتطلب من المدير درجة عالية من المثابرة والانهماك للإيفاء بمتطلبات الوظيفة واحتياجات التلاميذ والملاك المدرسي والمجتمع المحلي .

وعليه فأن احساس الفرد بتقديم مساعدة ومنفعة حقيقية يؤدي الى النجاح في ممارسات وظيفية اخرى وأن تكون لديه الفرصة الحقيقية للمشاركة الفعلية والتهيؤ الذاتي ، ويساعده هذا الاحساس في تعزيز الانهماك الوظيفي الذي يمثل أحد المكونات الأساسية في احترام الذات لدى الفرد (Bass,1995,p:225) .  
وتتحد مشكلة البحث الحالي في بيان مستوى الانهماك الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية ، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس .

#### أهمية البحث:

ينظر الى القيادة والإدارة التربوية على انها الوظيفة الأكثر فاعلية في التعامل مع شرائح ومتغيرات متعددة كما انها متغيرة ومتجددة وغير ثابتة ، وتتطلب التركيز المستمر على مكان العمل ونوعه وسوق العمل المحلية والعالمية والاتجاهات العالمية في التربية والتعليم والحاجة الى التنمية الشاملة . وكيف يمكن للأفراد العثور على أفضل ما يناسبهم من الوظائف وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم ومصالحهم وقيمهم فضلاً عن اعتبارات اخرى تتعلق بنمط حياتهم وتفكيرهم.

ويعتمد نجاح مديري المدارس في المؤسسات التعليمية و التربوية إلى حد بعيد على مستوى قدرتهم على مواجهة التحديات ومدى تفاعلهم وانهماكهم في دورهم القيادي والتربوي الذي يعتمد اساساً على امتلاكهم لمجموعة من المهارات التي تجعلهم قادرين على قيادة المدرسة بكفاءة و فاعلية ومساعدة الآخرين وتعاملهم مع التحديات بكفاءة و فاعلية ، الذي يظهر قدرتهم على التوافق مع المواقف الوظيفية المختلفة وتواصلهم مع الآخرين ، ففكرة مدير المدرسة في التعامل مع تحديات وظيفته لها تأثيراً إيجابياً على مستوى الخدمات التربوية المقدمة للطلبة والهيئات التعليمية والعاملين في المؤسسات التعليمية (Springetal, 1995 , p. 115)  
وقد اظهرت العديد من الادارات اهتماماً متزايداً في الانهماك الوظيفي لما له من اثر في تحفيز العاملين لاداء وظائفهم ، كون الانهماك الوظيفي يعد حالة ايجابية لدى العاملين بشكل عام (Schaufeli& Bakker, 2010,p.15)

كما اظهرت العديد من الدراسات اثر الانهماك الوظيفي في النجاح التنظيمي والوظيفي وأن الموظفين يشغلون بدرجة عالية من الالتزام وهم أكثر التزاماً وإنتاجية وتكريساً لعملهم ، وأن الإدارة المهنية ودور المدير الفاعل يؤثر بشكل إيجابي على نوعية الانهماك الوظيفي (Blessing White, 2011,p.25) .  
وللانهماك الوظيفي أهمية كبيرة لدى الفرد إذ يشعر الموظف الذي يقل انهماكه بعمله الى أن هناك أشياء أكثر أهمية من وظيفته ومصالح أخرى في الحياة ويوصف الانهماك الوظيفي بأنه مدى ارتباط الفرد بعمله مما يؤثر على نشاطاته وأدائه في مختلف المواقف الحياتية ، ويعمل كمؤشر على احترام الذات والنجاح في جوانب الحياة بشكل عام . (Elias & Mittal 2011,p. 305- 306)

فقد اثبتت دراسة جيبونز (Gibbons, 2006) ان الافراد المنهمكين في وظائفهم منتجون وملتمزمون وعلى استعداد للذهاب إلى أبعد من واجباتهم المطلوبة. (Gibbons,2006,p.17) . وعلى العكس من ذلك ، فمن المرجح أن يكون الموظفين غير المنهمكين في وظائفهم غير منتجين ، غير فاعلين ، وأن يؤديوا فقط ما هو مطلوب منهم او جزء منه وقد يخلقون بيئات عمل سلبية. (Macey& Schneider, 2008,p.25)  
ويعد الانهماك الوظيفي احد أكثر الأدوات المؤثرة والفعالة التي تستخدم للتحفيز ولزيادة إنتاجية الموظفين وتدعيم مشاركتهم وتعزيز التزامهم بقوانين العمل ، فهو يوضح مدى وعي الفرد وادراكه لأهمية وظيفته وتأثيرها في إحساسه بالتقدير والاحترام واحترامه لذاته . (Khan.et al , 2011 , p.252)  
ويرى الباحثان ان الانهماك الوظيفي يمكن ان يكون له تأثيراً كبيراً على مدى قدرة مديري المدارس في مواجهة التحديات و الصعاب في عملهم ، ومدى امكانيتهم على اتخاذ القرارات في مواقف حرجة وقدرتهم على الاستجابة لاحتياجات العاملين ووعي مديري المدارس للأفكار والمعتقدات والمعارف والإمكانات والمهارات ذات الصلة بالعمل ، ولتهيئة الخدمات المطلوبة وتلبية احتياجات التلاميذ والهيئة التعليمية في المدرسة .  
وبناء على ما تقدم تكمن أهمية البحث في :

1. أهمية المرحلة الابتدائية كقاعدة اساسية للسلم التعليمي في العراق .
2. أهمية الإدارة المدرسية في تحسين فاعلية عمل المدرسة ورفع كفاءة مخرجاتها التربوية والتعليمية .
3. يعد البحث اضافة نوعية لحركة البحث العلمي على الصعيد الوطني لشحة البحوث التي تناولت الموضوع على حد علم الباحثين .

#### هدف البحث:

يهدف البحث الى:

1. تعرف درجة الانهماك الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد.
2. تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الانهماك الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس .

#### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على مديري المدارس الابتدائية المستمرين بالخدمة من الذكور والاناث في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد للعام الدراسي. (2017- 2016)

#### مصطلحات البحث:

- الانهماك الوظيفي Career Engagement عرفه كل من:  
• باولي واخرون (Paullay,et al,1994) استغراق الفرد بوظيفته معرفيا وسلوكيا وانشغاله بها (Paullay,et al,1994,p.225).
- بيكيريل (Pickerell,2013) انه الانهماك الانفعالي والمعرفي بالوظيفة والتركيز عليها والعمل بنشاط واستخلاص المتعة من الأنشطة المرتبطة بالوظيفة لمواقف الحياة الاخرى. (Pickerell,2013,p.10)
- هيرشي واخرون (Hirschi,et al ,2014) درجة الانخراط في السلوك الوظيفي من خلال الاستباقية أي القيام بالسيطرة على الوضع (شخص أو سياسة أو إجراء) (عن طريق القيام بإجراء ما بدلاً من الاستجابة له بعد وقوعه في تطوير حياته الوظيفية. (Hirschi,et al ,2014,p.576)
- **التعريف الإجرائي:** ويعرف الباحثان الانهماك الوظيفي اجرائيا بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيبون من افراد عينة البحث عن فقرات مقياس الانهماك الوظيفي الذي يعتمد عليه البحث.

#### مدير المدرسة:

**عرفته وزارة التخطيط (1988)** بأن احد أعضاء الهيئة التعليمية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل ان يكون ممن لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التعليم ويتمتع بالكفاءة العلمية والتربوية والقدرة على التخطيط و التنظيم والإدارة، ويفضل من شغل منصب معاون مدير مدرسة وان يكون حاصلاً على شهادة البكالوريوس او الدبلوم ويكون معداً اعداداً تربوياً ( وزارة التخطيط ، 1988 ، 22 ).  
**المرحلة الابتدائية:** هي المرحلة الدراسية الاولى في المدارس العراقية ويدخلها التلاميذ عند بلوغهم سن السادسة من العمر وهي مدة التعليم النظامي الالزامي وبداية السلم التعليمي في العراق وتبدأ من سن ( 6 ) سنوات وتستمر لمدة ست سنوات ( وزارة التربية ، 2004 ، 10 )

#### الفصل الثاني - الاطار النظري للبحث - دراسات السابقة

##### الانهماك الوظيفي Career Engagement

استعمل مصطلح الانهماك الوظيفي لأول مرة في عام 1990 من قبل منظمة غالوب للعمل في كتاب باكنغهام وكوفمان (break all the rules) أي كسر جميع القواعد ، ويتناول الكتاب مصطلح الانهماك فيما يخص القيادة لدى المدراء. ( Schaufeli, 2013,p.1)

فالانهماك الوظيفي يؤدي الى الأداء الوظيفي المتميز والشعور بالرضا الوظيفي وزيادة في الالتزام الوظيفي (Bass,1965,p. 226) كما انه يبين درجة اهتمام الفرد بوظيفته بوصفها من الاشياء المهمة في حياته ، ويتجلى الانهماك الوظيفي من خلال درجة اندماج الفرد مع وظيفته التي تمثل عنصراً مهماً في حياته ، كما يؤدي دوراً فعالاً ومؤثراً في تمييز هويته وتحديداتها من خلال الفرصة التي توفرها الوظيفة للفرد لإشباع حاجاته ، كما يوضح الانهماك الوظيفي مستوى مشاركة الفرد في وظيفته واحترام ذاته واستقلالها والتحكم بها وإشباع حاجاته. (Lawler and Hall,1970, p. 305)

والانهماك الوظيفي عامل رئيس وهام لتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وبالتالي يؤدي إلى نمو مهني أكبر وشعور بالراحة في بيئة الوظيفة وللانهماك الوظيفي تأثير كبير على زيادة إنتاجية الموظفين ورفع كفاءتهم وله دور مؤثر في زيادة المشاركة في أداء المهام الموكلة اليهم (Sonntag & Krueger,2006, p.198)

##### جوانب الانهماك الوظيفي:

للانهماك الوظيفي جانبين مهمين هما :-

- الانهماك الانفعالي: Emotional engagement ويعني الارتباط الانفعالي بوجود علاقة قوية بين العواطف والافكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته (kahn,1990,p:700) والانهماك الانفعالي يفضي إلى مشاعر التشويق والاعتزاز والحماس وحب الوظيفة والالتزام بها (Rich, 2010 ,p:14)

- اما الانهماك المعرفي: Cognitive engagement فيعني انهماك الفرد على نحو كامل في الاستغراق في وظيفته ( Rothbard, 2001,p:655) و الفرد المنهمك يتمكن من تجاهل الامور المحيطة به ويركز على نحو كبير على المهمة التي أنيطت به ( Rich,2010,p:13).

**مكونات الانهماك الوظيفي :- يتكون الانهماك الوظيفي من عنصرين اساسيين هما :-**

##### 1- القدرة Capacity :

وهي من مكونات الانهماك الوظيفي وتشير الى قدرة الفرد على تلبية متطلبات المهنة والصمود في مواجهة تحديات هذه المهنة وتتألف من مستوى المهارات لدى الفرد ومعارفه ومستوى تعليمه ، وتوافر الموارد الكافية مثل

المعدات والمال والوقت والعلاقات مع المدراء والمشرفين والزملاء والأصدقاء والأسرة ومستوى التفاؤل والنزاع بين الوظيفة والحياة ، لما تتطلبه الوظيفة من تفاعل مستمر بين أدوار العمل وأدوار الحياة الأخرى على مدى حياة الشخص بما في ذلك كيفية الموازنة بين العمل المدفوع الأجر وغير المأجور وتأثيره على التربية والتعلم .

(Jackson, 2013, p: 3)

## 2- التحديات: Challenge

وهو المكون الثاني للانهماك الوظيفي والتحدي له جانبان ، مشيراً إلى كل من مستوى الصعوبة المرتبطة بالمهمة أو مجموعة من المهام ، وقد تكون المهام مملّة وغير منشطة او محفزة للفرد ، كما أن الانهماك الوظيفي يتحقق من خلال التفاعل الديناميكي بين التحديات التي تواجه الفرد ومستوى قدراته على مواجهة تلك التحديات وان عدم كفاية التحدي يؤدي بالفرد الى الابتعاد عن الانهماك والشعور بعدم الاستفادة من وظيفته. (Neault and Pickerell,2011,p:185)

### العوامل المؤثرة في الانهماك الوظيفي:

اشار روبرتسون وآخرون (Robertson et al ,2009) الى وجود سبعة عوامل مرجعية تؤثر في الانهماك الوظيفي هي :-

- طبيعة العمل وطبيعة المضطجع به .
- العمل الذي يتسم بالشفافية و وضوح الاهداف والمهام .
- فرص التنمية الوظيفية .
- الحصول على التقدير والمكافآت في الوقت المناسب .
- وجود علاقات محترمة وقوية في محيط الوظيفة.
- وجود اتصال مفتوح في اتجاهين بين الموظفين ورئيس المؤسسة .
- أنظمة القيادة الملهمة . (Robertson et al ,2009,p.5) .

اما قاسم ، ( 2012 ) فقد حدد العوامل المؤثرة في الانهماك الوظيفي بما يأتي:

- العوامل الوظيفية مثل :- استغلالية الوظيفة والدوافع وتوصيف المهام وتنوعها والانهماك مع زملاء الوظيفة بالانشاطات المختلفة .

- العوامل الذاتية مثل:- الحوافز والقيم والاتجاهات والشعور بالنجاح .

- العوامل الاجتماعية مثل:- المشاركة في الوظيفة مع الآخرين وعملية اتخاذ القرارات (قاسم، 2012، 95)

(97-

### مواصفات الموظفين ذوي الانهماك الوظيفي:

يتصف الموظفون ذوو الانهماك الوظيفي بعدد من المواصفات التي تميزهم في اداء وظائفهم وهي:

- يظهر الموظفون الالتزام والتفاني بالعمل والجهد التقديري وذلك باستخدام الموظف لمواهبه وطاقاته على أكمل وجه وتكون داعمة لأهداف المؤسسة وقيمها ، والموظفون ذوو الانهماك الوظيفي يشعرون بالتعلق والانتماء نحو مؤسساتهم ، ويعملون على استثمار طاقاتهم وامكاناتهم في عمل المؤسسة ككل .
- الموظفون ذوو الانهماك الوظيفي يعملون كمطورين للأعمال في مؤسساتهم ، وتعزز مشاركتهم أرباح المؤسسة وتمكن من تسيير الحركة التنظيمية وتحسين الكفاءة في قيادة مبادرات التغيير ، كما انهم يستثمرون انفسهم بالكامل في عملهم ، مع زيادة الكفاءة الذاتية وإيجاب ية التأثير على الصحة والرفاه الوظيفي والذاتي .
- تختلف مستويات الانهماك الوظيفي تبعاً للسيرة الذاتية للموظف ومميزاته الشخصية ، كما إن الموظفين القابلين للتكيف يجدون أنه من الأسهل عليهم الانهماك في وظائفهم اعتماداً على ما يعتقده الموظف من ان وظيفة تستحق ان يسترثمر طاقاته فيها .
- تختلف مستويات الانهماك الوظيفي حسب الأقدمية والمهنة ومدة الخدمة في المؤسسة ، وكلما كان دور الفرد أكبر، تزداد فرص الانهماك الوظيفي اكثر ، مثل الرؤساء والمديرين التنفيذيين ومدراء التدريب العملي .
- ان الارتباط في العلاقة المتبادلة ذات الاتجاهين التي يتميز بها الانهماك الوظيفي تكون علاقة قوية جدا بين المشاركة والانهماك ، وكلاهما يركز على تجاوز ما هو متوقع من الاداء فالعلاقة بين الموظف وصاحب العمل يكون الانهماك فيها ذو عنصر إدراكي وعاطفي . (Robertson et al ,2009,p:6)

### نظرية كان (Kahn) في الانهماك الوظيفي:

ان نظرية كان تحدد ادوار الموظفين في المؤسسات ومقدار تفاعلهم مع هذه الادوار و المهام المناطة بهم ، وتستمد النظرية اسرها من علم الاجتماع وعلم النفس ، و أن كل موظف يتبوا مركزاً اجتماعياً محدداً في السلم الاجتماعي ، يترتب عليه عدداً من القواعد و مجموعة من الالتزامات والحقوق التي تتسق تفاعله وتنظمه مع الافراد

الأخرين في مراكز اجتماعية أخرى ، التي تحدد على الاساس الاقتصادي الاجتماعي ( م تولى و هشام ، 1999 ، 35 )

وربط كان (Kahn, 1990) بين الانهماك الوظيفي و نظرية الدور ، وتبحث نظرية الدور في السلوك المؤسساتي لدى الفرد الذي يتشكل نتيجة تأثير قواعد الافراد الآخرين ومطالبهم ويشير) كان (الى الانهماك الوظيفي انه بذل الجهد والاستغراق وتدفق الافكار والدافع الذاتي في الوظيفة مما يعني ضمنا الانغماس النفسي حيث يكون الموظف عقلياً وجسدياً وعاطفياً منهمك في عمله أي أنه لا يدرك مرور الوقت في عمله (Kahn, 1990,p:701) ) ويعتقد (كان) في نظرية الدور أن على الفرد أن يتوافق في سلوكياته مع التوقعات الاجتماعية وان هذه التوقعات تربط أدوار الفرد بالأدوار التي يشغلها في الوظيفة، وفي هذا الاتجاه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد المتوقع من خلال تحليل أدواره. (Biddle & Thomas, 1966:p:4)  
دراسات سابقة :-

#### • دراسة (Luthans and Peterson, 2002)

هدفت الدراسة الكشف عن الانهماك الوظيفي وفاعلية الذات لدى المدراء ، وبلغت عينة الدراسة (170) مديراً ، واعتمد الباحثان مقياس الانهماك الوظيفي ومقياس فاعلية الذات وباستعمال تحليل الانحدار الذي كشفت نتائجه ان الموظفين ذوو الانهماك الوظيفي هم الذين يعملون في مؤسساتهم بنجاح ويستجيب مديروها الى أعمالهم على نحو إيجابي ، فيظهرون الأداء الجيد ويحققون النجاح ، والانهماك الوظيفي يساعد المدراء على أن يكونوا أكثر فاعلية ونجاحاً ، وهذا بدوره يزيد من الكفاءة الذاتية للمدير، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن الكفاءة الذاتية الايجابية ترتبط بأداء العمل ، وان اداء المدراء يلغون على كفاءة الذات، واكثر استباقية في بدء العمل ، وبذل جهوداً مستدامة في السعي إلى تحقيق المهام المناطة بهم ، وحتى عندما تحدث مشكلات في العمل ، فان الكفاءة الذاتية للمدير يمكن أن تؤدي إلى تعزيز انهماك الموظفين لذلك ، وان الكفاءة الذاتية للمديرين يمكن أن يكون لها أثراً إيجابياً على الموظفين ليكونوا أكثر فاعلية كما في الوقت ذاته تؤدي بالمديرين الى انهماك اكثر في اداء مهامهم وإنهم يشعرون بالرضا والفعالية والقدرة على بناء فريق عمل مشترك ، فالمدير يصبح متحمساً لموظفيه وفي الوقت ذاته فان الموظفين العاملين ذوو الانهماك الوظيفي يجلبون الإثارة النفسية للمدير.

(Luthans and Peterson, 2002,p.376)

-دراسة : (Hirschi & Herrmann, 2014) هدفت الدراسة لتطوير مقياس الانهماك الوظيفي ، اذ ان وظائف اليوم تتطلب بشكل متزايد الانخراط في السلوكيات المهنية لذا هناك حاجة لوجود مقاييس للتحقق من صحة تقويم مثل هذه السلوكيات المهنية. استخدمت الدراسة عينات هي عينة من طلبة الجامعات الألمانية وبلغت (141) فرداً و (561)المهنيين العاملين ، واستخدم الباحث مقياس الانهماك الوظيفي واعتمد معامل الارتباط المتعدد ، وكشفت الدراسة عن ثبات المقياس عبر متغير الجنس وكشفت ايضا أن الانهماك الوظيفي هو أكثر انتشاراً بين المهنيين العاملين من بين طلاب الجامعة في عدة سلوكيات مهنية محددة. (Hirschi et al, 2014,p.381)  
واظهرت الدراسات عدة مؤشرات منها ان الانهماك الوظيفي يتضح من خلال سلوكيات مهنية ترتبط بوظيفة الفرد وهو مؤشر للرضا الوظيفي والكفاية الذاتية وبالتالي يؤدي الى اداء عالي المستوى في العمل ، كما استخدمت الدراسات مقياس الانهماك الوظيفي ل هيرشي وآخرون (Hirschi et al, 2014) الذي تبنته الدراسة الحالية .

### الفصل الثالث - منهجية البحث و إجراءاته

#### منهج البحث:

اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملائمة لهدفا البحث.

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الابتدائية (الذكور والاناث) المستمرين بللخدمة في المديريات العامة للتربية بمحافظة بغداد التابعة لوزارة التربية ، والبالغ عددهم (2267) مديراً ومديرة بواقع (1261) مدير و (1006) مديرة للعام الدراسي (2016-2017) والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول(1)

مجتمع البحث موزع بحسب المديرية والجنس

المجموع	الجنس		مديريات التربية
	اناث	ذكور	
267	123	144	الرصافة الاولى
520	220	300	الرصافة الثانية
281	131	150	الرصافة الثالثة
367	179	188	الكرخ الاولى
502	221	281	الكرخ الثانية

330	132	198	الكرخ الثالثة
2267	1006	1261	المجموع

#### عينة البحث:

بلغ عدد افراد عينة البحث التي اختيرت بالطريقة العشوائية (230) مديراً و مديرة وبنسبة تصل الى 10 % تقريبا من مجتمع البحث الاصلي والجدول (2) يوضح ذلك.

#### الجدول(2)

افراد عينة البحث موزعين بحسب الموقع الجغرافي والجنس

المجموع	الجنس		مديريات التربية
	اناث	ذكور	
29	14	15	الرصافة الاولى
50	20	30	الرصافة الثانية
30	15	15	الرصافة الثالثة
37	18	19	الكرخ الاولى
50	22	28	الكرخ الثانية
34	15	19	الكرخ الثالثة
230	104	126	المجموع

#### اداة البحث:

##### مقياس الانهماك الوظيفي:

بعد الاطلاع على عدد من الادبيات والدراسات التربوية والنفسية التي تتعلق بالانهماك الوظيفي ، وجد أن أفضل الادوات هو مقياس هيرشي واخرون (Hirschi,et al ,2014) كونه الانسب لمقياس الانهماك الوظيفي لدى مديري المدارس بحسب اعتقاد الباحثين.

##### • وصف مقياس الانهماك الوظيفي :

يتكون مقياس هيرشي واخرون للانهماك الوظيفي بصورته الاصلية من (9) فقرات وضعت لتقيس سلوكيات مهنية محددة ، وبنيت الاداة وفقاً لمقياس ليكرت ذات التدرج الخماسي ، وتحقق الباحثان من الخصائص السيكومترية للمقياس اذ بلغ معامل كرونباخ الفا  $0.89 =$  ، وبلغ معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية  $0.35 =$  من  $-0.770$  .

طبقاً لتحليل العاملين الاستكشافي باستخدام العوامل الرئيسية محور استخراج التدوير بروماك Promax rotation . واستناداً إلى اختبار المخرجات والعوامل الذاتية ، ظهر عامل واحد واضح العامل الأول له قيمة ذاتية قدرها (4.45) ويشرح (49.4%) من التباين الكلي، لذا فإن النتائج تظهر ملاءمة فقرات المقياس وتحتوي على بناء أحادي البعد من الانهماك الوظيفي (Hirschi,et al ,2014,p. 578) .

##### اجراءات مقياس الانهماك الوظيفي للبحث الحالي :

##### صدق المقياس

**1- صدق الترجمة :** نتجم الباحثان مقياس الانهماك الوظيفي لـ هيرشي واخرون (Hirschi,et al ,2014) الى اللغة العربية ووجد انه من الواجب ان تكون الترجمة ذات عبارات دقيقة وواضحة وتتلاءم وعينة البحث واعتماداً في ذلك الاجراءات التالية :

عرض النسخة الأصلية من المقياس والنسخة المترجمة على مجموعة من المختصين في اللغة الانكليزية والعلوم التربوية والنفسية والادارة التربوية لإبداء آرائهم في الترجمة المقترحة مع بيان دقة العبارات ، والقيام بالتعديلات الضرورية على الفقرات المترجمة ، وللإفادة من اراء الخبراء تم عرض مقياس الانهماك الوظيفي الى خبير ثاني في اللغة الانكليزية والذي ترجم الى اللغة العربية ، لاحظ جدول (3) لإعادة ترجمته إلى اللغة الانكليزية مرة اخرى ، للحصول على صدق ترجمة فقرات المقياس وحصلت الفقرات على نسبة اتفاق في الترجمتين (92%) وهي نسبة جيدة جداً طبقاً لرأي بلوم ، إذا كانت نسبة الاتفاق بين الخبراء (75 %) فلكثر يمكن الوثوق في صدق المقياس. (بلوم : 126 : 1983)

#### جدول(3)

فقرات مقياس الانهماك الوظيفي بصورته الاصلية و تقابلها الفقرات المترجمة الى اللغة العربية

Actively sought to design your professional future .	اسعى بنشاط لتخطيط مستقبلي الوظيفي
Undertook things to achieve your career goals	اضطلع القيام بأشياء لتحقيق أهدافي الوظيفية
Cared for the development of your career .	اهتم بتطوير حياتي الوظيفية.
Developed plans and goals for your future career .	اطور خطط وأهداف لمستقبلي الوظيفي.
Sincerely thought about personal values, interests, abilities, and weaknesses	افكر بامانه حول قيمتي الشخصية ، ومصالحي ، وقدراتي ، وضعفي
Collected information about employers, professional development opportunities, or the job market in your desired area	اجمع المعلومات عن أرباب العمل ، وفرص التطوير المهني ، وسوق العمل في المنطقة التي اعلم فيها
Established or maintained contacts with people who can help you professionally	احافظ على الاتصالات مع الاخرين الذين يمكن أن يساعدوني مهنياً.
Voluntarily participated in further education, training, or other events to support your career	اشارك طوعاً في للمزيد من التعلم والتدريب ، لدعم حياتي الوظيفية
Assumed duties or positions that will help you progress professionally	اتكلف للقيام بواجبات أو مهمات التي من شأنها أن تساعدني على التقدم مهنياً

(Hirschi,et al ,2014,p.579)

## 2- الصدق الظاهري:

هو تحديد ما يقيسه الاختبار ظاهرياً ، ويتضح ذلك في الشكل العام للاختبار من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها ودقتها ، ويجب على واضع الاختبار أن يفحص محتويات الاختبار ومفرداته ليتبين مدى مطابقتها للظاهرة أو السمة التي يقيسها فإذا وجد أن بعض المفردات ضعيفة أو لا ترتبط بالوظيفة أو الظاهرة المراد قياسها، يمكن أن يستبعداها من الاختبار (خليل ، 2011 ، 22)

وتحقق الباحثان من الصدق الظاهري لمقياس الانهماك الوظيفي ومدى ملاءمة التعليمات والفقرات لعينة البحث ، عن طريق عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في الادارة التربوية و القياس و التقويم التربوي و باعتماد نسبة اتفاق (80%) بين الخبراء معياراً لم دى م لاءمة فقرات المقياس لما وضعت من اجله ، وباستخدام (كا)2 ، كانت قيمة (كا) 2 المحسوبة (6.40) أكبر من قيمة (كا) 2 الجدولية (3.84) بدرجة حرية (1) ولم تستبعد اي فقرة من فقرات المقياس المكون من (9) فقرات.

## 3- صدق البناء

ان قياس تمييز الفقرات من خلال ردود المجموعتين المتطرفتين عن كل فقرة في المقياس وترابط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ، تظهر مؤشرات صحة البناء في الاختبارات والمقاييس. (Anastasi , 1997 :p.155) لذا يجب التحقق من قوة الفقرات التمييزية لتأكد من صدق بناء المقياس والاتساق بين فقراته الذي يؤكد ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس التي بينت ان جميع الفقرات دالة في المقياس بصيغته النهائية.

## التحليل الإحصائي لفقرات القياس:

يؤكد علماء القياس النفسي بان الخصائص القياسية التي يجب التحقق منها في بناء المقاييس هي قوة تمييز الفقرات والتأكد من معاملات صدقها ، لذلك اعتمد الباحثان المؤشرات التالية:

## -قوة التمييز للفقرات :

ولتحقيق ذلك طبق المقياس على عينة استطلاعية اخذت من مجتمع البحث الاصلي مكونة من (100) مديراً ومديرة مدرسة ، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول(4)

عينة التحليل الإحصائي لمقياس البحث

المجموع	الجنس		مديريات التربية
	اناث	ذكور	
11	5	6	الرصافة الاولى
23	10	13	الرصافة الثانية
13	6	7	الرصافة الثالثة
16	8	8	الكرخ الاولى
22	10	12	الكرخ الثانية
15	6	9	الكرخ الثالثة
100	45	55	المجموع

واشار نانالي (Nunnaly, 1978) الى ان حجم عينة التمييز للفقرات تتمثل بعدد فقرات الاختبار ؛ لذا ينبغي أن لا يقل عن خمسة أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس لتقليل أثر الصدفة في التحليل الإحصائي (Nunnaly, 1978, p.262)، وتكون نسبة (27%) من أفراد العينة في تحديد المجموعتين العليا والدنيا في الدرجة الكلية ، وبعد تطبيق المقياس على أفراد عينة التحليل الإحصائي رتبت إجابات افراد العينة الاستطلاعية ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كلية ، ثم اخذت المجموعتان المتطرفتان بنسبة (27%) من مدرء المدارس عينة التمييز في كل مجموعة ، فأصبح عدد المديرين و المديرات في كل مجموعة (27) مدير ومديرة ، وبعد تطبيق الاختبار التائي (T-test) لعينتين مستقلتين لتحديد دلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجات لكل فقرات المقياس، فتبين أن الفقرات جميعها مميزة عند مستوى (0.05) لأن القيمة التائية المحسوبة اكبر من الجدولية (1.96) بدرجة حرية (52)، لاحظ الجدول (5) يوضح قوة تمييز فقرات مقياس الانهماك الوظيفي.

الجدول(5)

قوة تمييز الفقرات لمقياس الانهماك الوظيفي

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
21.207	0.501	1.560	0.503	4.460	•
20.948	0.471	1.680	0.503	4.460	•
24.018	0.490	1.380	0.495	4.600	•
20.859	0.501	1.560	0.485	4.360	•
21.841	0.505	1.480	0.505	4.480	•
21.430	0.503	1.540	0.505	4.480	•
21.310	0.503	1.540	0.503	4.460	•
21.841	0.505	1.480	0.505	4.480	•
21.687	0.505	1.500	0.505	4.480	•

• علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس :

اعتماداً على معامل ارتباط بيرسون بين درجات فقرات المقياس والدرجة الكلية لإجابات العينة ، وحسبت الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط لكل فقرة ، ظهر أن الفقرات جميعها بدلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لان القيمة التائية لمعامل الارتباط المحسوبة اكبر من الجدولية (1.96) بدرجة حرية (98) لاحظ الجدول (6) يوضح معامل الصدق فقرات مقياس الانهماك الوظيفي .

الجدول(6)

الدلالة المعنوية لمعاملات الارتباط لفقرات المقياس

ت	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
•	0.938	26.79
•	0.937	26.55
•	0.953	31.14
•	0.937	26.55
•	0.937	26.55
•	0.941	27.53



29.18	0.947	•
25.45	0.932	•
30.45	0.951	•

#### ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات المقياس عن طريق حساب:

#### • الاتساق الداخلي باستعمال معادلة الفاكرونباخ :

ان قياس الثبات بالاتساق الداخلي يستند الى ايجاد العلاقة بين كل فقرات المقياس، واستعملت معادلة الفاكرونباخ لتمييز الاسلوب بدقة لقياس معامل الثبات ، ولحساب الثبات بالاتساق الداخلي لمقياس الانهماك الوظيفي استعملت إجابات عينة التحليل الاحصائي ، و بلغ معامل ارتباط الفاكرونباخ (0.987) ويعد معامل ثبات جيد جدا للاتساق الداخلي لمقياس الانهماك الوظيفي .

#### مقياس الانهماك الوظيفي بصيغته النهائية :

بلغ عدد الفقرات النهائي لمقياس الانهماك الوظيفي بصيغته النهائية (9) فقرات ، وتحددت بدائل الاستجابة عن فقرات المقياس واوزانها باعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحسب التدرجات والاوزان التالية وحددت اعلى درجة للمقياس (45) وادنى درجة (9) بمتوسط نظري . (27)

منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	البديل
1	2	3	4	5	الدرجة

#### تطبيق مقياس البحث:

بعد إعداد مقياس الانهماك الوظيفي والتأكد من خصائصه القياسية ولتحقيق أهداف البحث تم تطبيق المقياس على أفراد عينة البحث الأساسية من مديري المدارس الابتدائية الذكور و الإناث والبالغ عددهم (230) مديرا ومديرة مدرسة . لاحظ الجدول. (2)

#### الوسائل الاحصائية:

استُخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

- (t-test) لعينتين مستقلتين :استعمل في حساب قوة تمييز فقرات مقياس البحث .
- معامل ارتباط بيرسون :استعمل في حساب معامل صدق فقرات المقياس .
- معامل الفاكرونباخ . لاستخراج الثبات بطريقة اتساق الداخلي للمقياس.
- الاختبار التائي لعينة واحدة : لمعرفة دلالة الفرق بين متوسط درجات مقياس الانهماك الوظيفي والمتوسط النظري .
- مقياس (t-test) لعينتين مستقلتين :استعمل لمعرفة دلالة الفروق في المقياس تبعاً لمتغير الجنس .

#### الفصل الرابع - عرض النتائج و تفسيرها والاستنتاجات والتوصيات

**الهدف الاول للبحث :** لقياس درجة الانهماك الوظيفي لدى مدرّاء المدارس الابتدائية ، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحثان الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test) ، وأظهرت النتائج أن متوسط درجات الانهماك الوظيفي لعينة البحث تتساوي (29.0200) درجة و بانحراف معياري مقداره (11.73234) درجة، وعند معرفة دلالة الفرق بين متوسط العينة والمتوسط النظري للمقياس الذي يبلغ (27) تبين أن الفرق كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، فقد كانت القيمة التائية المحسوبة (2.435) أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) بدرجة حرية(199) ، والجدول(7) يوضح ذلك .

الجدول(7)

نتيجة الاختبار التائي لدرجات العينة على مقياس الانهماك الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة التائية t		درجة حرية	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المتوسط النظري	العينة
	الجدولية	المحسوبة					
0.05	1.96	2.435	199	11.73234	29.0200	27	230

تشير النتيجة وجود فرق دال احصائيا بين متوسط العينة والمتوسط النظري لمقياس الانهماك الوظيفي وهذا يبين ان مديري المدارس الابتدائية على نحو عام لديهم مستوى من الانهماك الوظيفي ، فالانهماك الوظيفي في الإدارة

والعمل المدرسي بطبيعته يتأثر على نحو نسبي بظروف العمل الإداري وبيئته وبمدى إسهام وظيفته مدير المدرسة في إشباع حاجاته الأساسية ، فالانهماك الوظيفي يؤدي الى ايجاد بيئة عمل هادفة ، اذ يتحمل مديرو المدارس مسؤولية المساهمة في تهيئة مكان العمل وجعله مناخا للتحفيز والمثابرة والانجاز.

#### الهدف الثاني للبحث :

لتعرف دلالة الفرق في الانهماك الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير (الجنس) فقد استعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، و الجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول(8)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسط الذكور، الإناث)

في مقياس الانهماك الوظيفي لمدراء المدارس الابتدائية

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة (0.05)
					المحسوبة	الجدولية	
الذكور	126	30.2523	11.65603	198	1.66	1.96	غير دالة
الإناث	104	27.4831	11.71063				

ويتبين من الجدول (8) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانهماك الوظيفي تبعا لمتغير الجنس اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (1.66) وهي اصغر من الجدولية (1.96) عند مستوى (0.05) وتعزى هذه النتيجة الى عدم تأثير الانهماك الوظيفي على مدراء المدارس الابتدائية وفقاً لمتغير الجنس اذ ان الانهماك الوظيفي لا يرتبط بجنس مدير المدرسة وانما يتأثر الانهماك الوظيفي بالأقدمية في المهنة وطول مدة الخدمة في المؤسسة ولكن ليس حسب القطاع ، وكلما كان دور الفرد أكبر تزداد فرص الانهماك الوظيفي اكثر ويمكن أن يختلف وفقاً للسيرة الذاتية للموظف ومميزات المدير الشخصية. (Robertson et al ,2009,p.6)

#### الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث نستنتج ما يأتي:

- يتمتع مديرو المدارس الابتدائية بمستوى عالي من الانهماك الوظيفي مما يجعلهم اكثر قدرة على اداء الوظائف والمهام الموكلة اليهم.
- عدم وجود أثر لمتغير الجنس في الانهماك الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية يعزى الى الجنس مما يعني اهتمام كلا الجنسين بالأعمال الوظيفية الموكلة اليهم وبالتالي عدم تأثر المخرجات التربوية بالجنس.
- تؤثر بيئة العمل وتفاعلاتها المختلفة والمهام والصلاحيات والادوار المطلوب القيام بها على طبيعة اداء الفرد وبالتالي على مستوى انهماكه وانغماسه في العمل

#### التوصيات:

يوصي الباحثان بما يأتي:

- عمل نوات دورية لمديري المدارس الابتدائية لبيان اهمية وظيفة مدير المدرسة وضرورة الانهماك بها للبية حاجات الطلبة والهيئات التعليمية وزيادة احترامهم لذواتهم.
- تصميم البرامج التدريبية لرفع المستوى المهني والتحفيز الوظيفي لمديري المدارس لاثي
- العمل على فك الدوام الثلاثي والمزدوج في المدارس لجعل اليوم الدراسي اكثر نفعاً للطلبة واكثر جدوى .
- توفير التسهيلات وزيادة الصلاحيات لمديري المدارس ليكونوا اكثر قدرة على اداء الادوار المرسومة لهم .

#### المقترحات:

- اجراء دراسات مماثلة عن المشرفين التربويين لمتغير البحث الحالي ومقارنة نتائجه بالبحث الحالي.
- اجراء دراسات مماثلة عن الانهماك الوظيفي وعلاقته بمتغيرات اخرى مثل الرضا الوظيفي وغيرها.
- اجراء دراسات عن فاعلية برنامج تدريبي عن الانهماك الوظيفي لدى رؤساء الاقسام في الكلية.

#### المصادر:

- ابراهيم، مجدي عزيز. (2009) معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، الطبعة الاولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
- أحمد ،إبراهيم خليل (1985) تطوير التعليم الوطني في العراق ، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي، بغداد، العراق.
- بلوم، بنيامين وآخرون (1983) تقييم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة: محمد أمين المفتي ، دار ماكجروجيل القاهرة، مصر.

- خليل ، محمد ابو الفتوح حامد (2011) التقويم التربوي بين الواقع والمأمول ، مكتبة الشقري ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية.
- الفضلي، فضل : (2011). تأثير المتغيرات الديموغرافية والتوجهات القيمية على الانهماك الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والادارة، المجلد (15) ، العدد . (6)
- قاسم، مرفت : (2012). نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل :دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- متولي ، ماجده سعد وهشام سعيد عبد المجيد (1999)الارشاد الاجتماعي اصوله النظرية وتطبيقاته العملية ، دار القلم للنشر، دبي، الامارات.
- وزارة التخطيط (1988)دائرة التخطيط التربوي ، الدليل التربوي ، جمهورية العراق.
- وزارة التربية (2004) رؤية مشتركة للتربية في العراق ، بغداد ، العراق .
- Anastasi, A.(1997). Psychological testing ,7th ed New Jersey: Aivacom company .
- Bass, B. M. (1965). Organizational psychology. Boston: Allyn& Bacon.
- Biddle, B. B., & Thomas, E. J. (Eds.). (1966). Role theory: Concepts and research. New York: Wiley.
- Elias, S. & Mittal, R. (2011) . The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement, International Journal of Organizational Analysis. 19 (4) ,305- 316.
- GIBBONS, J. (2006) Employee engagement: a review of current research and its implications.New York: The Conference Board.
- Gibbons, J. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. Ottawa, ON: Conference Board of Canada.
- Hall, D. T. (2002). Careers in and out of organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale Development and validation of a measure of proactive career behaviors. Journal of Career Assessment, 22(4), 575–594.
- Jackson, M. (Ed.). (2013). Determined to succeed? Performance versus choice in educational attainment. London, UK: Stanford University Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Ac a. of Management Journal, 33, 692–724.
- Khan, T. , Jam, F. & Akbar, A. (2011) . Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan, International Journal of Business & Management, vol. 6, no. 4.
- Lawler, E.E., III. & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology. 54, 305-312.
- Leong, L. , Huang,S. Y. & Hsu, j. (2003) . An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms, Journal of American Academy of Business, 2 (2) , 360- 370.
- Luthans, 2Fred , 2Suzanne J. Peterson, (2002) "Employee engagement and manager self-efficacy", Journal of Management Development, Vol. 21 Issue: 5, pp.376-387,
- Macey, W. H., & Schneider, B.(2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2012). Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement. Retrieved from <http://www.engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2012/09/file52215.pdf>

- Neault, R. A., & Pickerell, D. A. (2011). Career engagement: Bridging career counseling and employee engagement. Journal of Employment Counseling, 48 (4), 185–188.
- Nunnally. J.C., Psychometric Theory: New York, Inc., Mc-Graw- Hill book company, 1978.
- Paullay, I., Alliger, G., and Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. Journal of Applied Psychology, Vol. 79, pp. 224-8.
- Pickerell . D A.,(2013 ) EXAMINING THE CAREER ENGAGEMENT OF CANADIAN CAREER DEVELOPMENT PRACTITIONERS, United States Code.
- Psychology, 1(1), 3-30.
- Rich, 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.
- Robertson-Smith G, Markwick C (2009)Employee Engagement: A review of current thinking, Institute for Employment Studies.
- Schaufeli W.B and A.B. Bakker, ‘The conceptualization and measurement of work engagement’. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research, New York: Psychology Press, 2010, 10-24.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Eds). Work engagement: A handbook of essential theory and research (pp.10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge.
- [se.com/advice-articles/howmany- hours-will-you-work-inyour- lifetime-1841025.html](http://se.com/advice-articles/howmany-hours-will-you-work-inyour-lifetime-1841025.html).
- Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(2), 197–217.
- Spring, M., Ross, P., Etkin, N., & Deinard, A. (1995). Sociocultural factors in the use of prenatal care by Hmong women in Minneapolis. American Journal of Public Health, 85. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1615525/>.
- W. H., Macey and B. Schneider, (2008) ‘The meaning of employee engagement’, Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1, 3-30.