



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: .. 2024/.....

رقم التسجيل: ط1: 97457633

ط2: 98460610

العنوان

الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي
دراسة ميدانية بثانوية بعجي محمد بمدينة أولاد دراج المسيلة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

-أ/د. ياسمينه كتفي

إعداد الطلبة:

- سميحة بوحملة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
أ د/ حورية علي شريف	أستاذ	جامعة المسيلة	رئيسا
أ د/ ياسمينه كتفي	أستاذ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/ عبد العزيز بن حليلة	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

قال تعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) [النمل: 19]

الحمد لله منشىء الخلق من عدمه، والصلاة على الرسول الذي أثار لنا بالعلم

طريقا إلى الجنة وبعد:

تقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي المشرفة الدكتورة كنفى ياسمينه الإرشادات

والتوجيهات التي أسدتها لي في سبيل إتمام هذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة لجنة المناقشة



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما
رباني صغيرا" سورة الإسراء الآية 24.
إلى الوالدين الكريمين
إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

فهرس الموضوعات:

مقدمة أ

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية: 4
- 2- فرضيات الدراسة..... 10
- 3-أهداف الدراسة..... 10
- 4- أهمية الدراسة 11
- 5- أسباب اختيار الموضوع 11
- 6- تحديد المفاهيم 12
- 7- المداخل النظرية للدراسة 17
- 8- الدراسات السابقة:..... 20

الفصل الثاني: الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة التربوية

- تمهيد 27
- 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:..... 28
- 2- أهمية الاستغراق الوظيفي..... 29
- 3- استغراق الموظف 31

32	4- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
32	4-1- العمل نفسه:
32	4-2- بيئة العمل
33	4-3- القيادة
33	4-4- فرص النمو الشخصي
34	4-5- فرص المساهمة
34	6- أنواع الاستغراق الوظيفي
34	7- أبعاد الاستغراق الوظيفي
35	8- مستويات الاستغراق الوظيفي
36	خلاصة

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي في المؤسسة

38	تمهيد
39	1 الأداء الوظيفي في المؤسسة
39	1-1 مفهوم الأداء الوظيفي
42	1-2 أهمية الأداء الوظيفي
43	2 محددات الأداء الوظيفي
45	3- تحسين الأداء الوظيفي
45	3-1 أهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي
48	3-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة
50	خلاصة

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

52	تمهيد الفصل:
53	أولاً: مجالات الدراسة:
54	ثانياً: منهج الدراسة
55	ثالثاً: العينة، نوعها وكيفية حسابها
55	1- أدوات جمع البيانات.....
56	2- الصدق أداة الدراسة (الاستمارة):.....
57	3- ثبات أداة الدراسة:.....
58	4- الأساليب الإحصائية:.....
60	خلاصة:.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة

61	نتائج الدراسة الميدانية.....
62	تمهيد:
63	1- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة.....
64	2- عرض نتائج الفرضية الأولى.....
100	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
100	1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:.....
103	2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:.....
110	3- الاستنتاج العام:.....
113	الخاتمة.....

116 قائمة المصادر والمراجع

118 الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: يوضح عينة الدراسة..... 53
- الجدول رقم 2: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: 57
- الجدول رقم 3: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان..... 58
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 63
- الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 63
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل 64
- الجدول رقم 7: يوضح تحليل ارتباط بين الحوافز الشخصية لتحسين الأداء في العمل..... 64
- الجدول رقم 8: يوضح تحليل ارتباط بين أهمية العمل وجودة الأداء الوظيفي 66
- الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة شعورهم بالفخر عند إنجاز عملي بكفاءة 67
- الجدول رقم 10: يوضح تحليل ارتباط بين الارتباط العاطفي ببينة العمل والسعي نحو تحسين الأداء . 67
- الجدول رقم 11: يوضح تحليل ارتباط بين الشعور بتحقيق الذات في العمل والتعلم من الأخطاء 68
- الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حرصهم على تقديم أفضل ما لدي في العمل كل يوم 70
- الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أتحمس لتعلم مهارات جديدة تساعدني في عملي 71
- الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أجد متعة في التحديات التي تواجهني أثناء العمل 72
- الجدول رقم 15: يوضح تحليل ارتباط بين شعور الموظف بأهمية وظيفته وتنظيم العمل لتحقيق الإنتاجية 72
- الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أبذل جهدًا بدنيًا كبيرًا في أداء عملي اليومي .. 74
- الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أعمل بوتيرة ثابتة طوال ساعات الدوام 74
- الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أخصص طاقتي لإنجاز العمل بكفاءة عالية .. 76
- الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أستطيع العمل لساعات طويلة دون الشعور بالإجهاد المفرط 77
- الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على تحمل الضغوط الجسدية التي يتطلبها عملي .. 78
- الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أستخدم طاقتي بشكل فعال لإنجاز مهامي 79
- الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أواجه التعب الجسدي أثناء العمل بمرونة 79

- الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الحرص على اتباع إرشادات السلامة للحفاظ على
80 نشاطي
- الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على إعتبار النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملي
اليومي 81
- الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحرص على إنجاز مهامني بأعلى مستوى من
الدقة والجودة 82
- الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متابعة تفاصيل عملي لضمان خلوه من الأخطاء
..... 83
- الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حرصهم على تحسين مهاراتي باستمرار لأداء
عملي بشكل أفضل 84
- الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل
النتائج 84
- الجدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السعي دائمًا إلى تطوير أدائي وتحقيق نتائج
متميزة 85
- الجدول رقم 30: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حرصهم على التعلم من الأخطاء لتفاديها في
المستقبل 86
- الجدول رقم 31: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حرصهم على التعلم من الأخطاء لتفاديها في
المستقبل 87
- الجدول رقم 32: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحرص على تنظيم عملي لضمان إنتاجية أعلى
..... 88
- الجدول رقم 33: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أستخدم الأدوات والتقنيات الحديثة لتطوير أدائي
..... 89
- الجدول رقم 34: يوضح تحليل ارتباط بين بذل الجهد البدني في العمل والجهد الإضافي لضمان نجاح
العمل 90
- الجدول رقم 35: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أتابع تفاصيل عملي لضمان خلوه من الأخطاء
الجدول رقم 36: يوضح تحليل ارتباط بين تخصيص الطاقة لإنجاز العمل بكفاءة ونجاح المؤسسة كجزء
من النجاح الشخصي 92

- الجدول رقم 37: يوضح تحليل ارتباط بين الارتباط العاطفي ببيئة العمل وتحمل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة 93
- الجدول رقم 38: يوضح تحليل ارتباط بين تحمل الضغوط الجسدية في العمل والتعلم من الأخطاء ... 94
- الجدول رقم 39: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أعمال بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.... 95
- الجدول رقم 40: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على ألتزم بالاستمرار في العمل بالمؤسسة حتى عند مواجهة التحديات 96
- الجدول رقم 41: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أتعامل مع زملائي ومديريّ باحترام لتعزيز بيئة العمل 97
- الجدول رقم 42: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحرص على نقل المعرفة والخبرة إلى زملائي 98
- الجدول رقم 43: يوضح تحليل ارتباط بين اعتبار النشاط البدني جزءًا أساسيًا من العمل ونجاح المؤسسة كجزء من النجاح الشخصي 99

قائمة الأشكال

18 الشكل رقم: 1 يوضح نظرية التكامل

19 الهيكل التنظيمي رقم (2): نموذج للاستغراق الوظيفي

مقدمة

يُعد الاستغراق الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة التي لاقَت اهتمامًا واسعًا في أبحاث الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرًا لأثره المباشر في تحقيق الأداء العالي داخل المؤسسات، فالاستغراق الوظيفي يعكس مدى ارتباط الموظف بعمله، وشعوره بالحماس والتفاعل الإيجابي مع المهام الموكلة إليه، بحيث يؤديها بشغف وتفانٍ دون الإحساس بالوقت أو الإرهاق، مما يجعله أكثر إنتاجية وأكثر قدرة على تقديم قيمة مضافة لمؤسسته، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن الموظفين المستغرقين في وظائفهم يمتلكون مستوى عالٍ من الدافعية الذاتية والالتزام بأهداف المؤسسة، الأمر الذي يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامة نجاحها.

إن تحقيق الاستغراق الوظيفي يتطلب من المؤسسات توفير بيئة عمل محفزة يشعر فيها الموظف بالأمان والتقدير والفرص المستمرة للنمو والتطوير، فالمؤسسات التي تهتم بتطبيق سياسات التحفيز، وتوفير فرص التعلم والتقدم المهني، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، قادرة على رفع معدلات الاستغراق الوظيفي بين موظفيها، كما أن وجود علاقات عمل إيجابية وتواصل فعال داخل المؤسسة يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين.

يُعتبر الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يعكس مستوى الكفاءة والفعالية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم وفقًا للمعايير التنظيمية المعتمدة، فكما كان أداء الموظفين مرتفعًا، انعكس ذلك إيجابيًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة وقدرتها على تحقيق النمو والتطور في بيئة عمل تنافسية، ويعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة من العوامل، مثل الخبرة، والمهارات، والدافعية، ونظام الحوافز والتقدير، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي تعمل المؤسسة على ترسيخه بين موظفيها،

إن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب من المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية، بحيث تركز على تمكين الموظفين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم، فالمؤسسات التي تعتمد على التدريب المستمر، وإعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفزة، تساهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، كما أن توفير آليات قياس دقيقة

للأداء، وربط المكافآت بالأداء الفعلي، والعمل على حل المشكلات التي تعيق الإنتاجية، يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر وتحقيق التميز المؤسسي.

من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة؛ لتسليط الضوء على الموضوع، ونظرا لأهمية الموضوع وسعيها لتحقيق أهدافه تم تناول الدراسة في جانبين أساسيين هما أولا الجانب النظري واشتمل على ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة: وتضمن كل من إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، وأهدافها، أهميتها وتحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** تضمن متغير الاستغراق الوظيفي
- **الفصل الثالث:** تضمن متغير الأداء.
- أما الجانب التطبيقي وتناولنا فيه فصلين:
- **الفصل الثالث:** الموسوم بالإطار المنهجي الميداني للدراسة: تم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تنفيذ الدراسة.
- **الفصل الرابع:** وتضمن عرض ومناقشة وتفسير النتائج: فقد ضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. المداخل النظرية للدراسة
8. الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

اهتم الباحثون والخبراء في مجال الإدارة والموارد البشرية بدراسة مدى اندماج الأفراد في عملهم وعلاقتهم الوثيقة به، وذلك بهدف تحقيق أفضل النتائج وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات، من هنا، برز مفهوم الاستغراق الوظيفي كأحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، حيث يتميز الموظفون المستغرقون باندماجهم العميق مع مهامهم الوظيفية، مما يدفعهم إلى تحقيق مستويات أداء مرتفعة، إلى جانب الشعور بالرضا والسعادة أثناء تأدية العمل، إن الاستغراق الوظيفي يمثل حالة نفسية يعيشها الموظف عندما يشعر بالتحدي والإلهام في عمله، بحيث يصبح غارقاً فيه لدرجة لا يشعر معها بمرور الوقت، وقد أشار الباحث مايك جونسون في كتابه "القواعد الجديدة للاستغراق (2004)" إلى أن القدرة على استغراق الموظفين وإشراكهم في العمل بشكل كامل ستكون واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في المستقبل، ويعود ذلك إلى تأثير الاستغراق الوظيفي المباشر على معدلات الأداء، حيث يساعد الموظف على تطوير قدراته وتعزيز إنتاجيته، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

تلعب درجة الاستغراق الوظيفي دوراً رئيسياً في تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها، حيث يؤدي إلى تحسين مستويات الانتماء المؤسسي وتعزيز الروح الإيجابية في بيئة العمل، إن المؤسسات التي تمتلك موظفين مستغرقين في وظائفهم تتمتع بمعدلات أعلى من الإنتاجية والجودة، حيث يؤدي استغراق الموظفين إلى تحسين أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، ولذلك، فإن توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة يعد من العوامل الأساسية التي تساعد على تعزيز الاستغراق الوظيفي وزيادة ارتباط الموظفين بوظائفهم، يعد الاستغراق الوظيفي مؤشراً قوياً على مستوى التفاعل بين الموظف ومؤسسته، حيث يؤثر بشكل مباشر على متغيرات أخرى مثل معدل الغياب، ومستوى الالتزام التنظيمي، والاستعداد للبقاء في المؤسسة لفترات طويلة، وفقاً لما ذكره زناتي (1997)، فإن الاستغراق الوظيفي يمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي تساعد في فهم سلوك الموظفين داخل المؤسسات، نظراً لكونه يعكس مؤشرات سلوكية أخرى مثل الأداء، ومستوى الرضا، والانضباط الوظيفي، وفي هذا السياق، أوضح ماركوس وسرايديفي (2010) أن الاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام به في أدبيات الموارد البشرية منذ حوالي عقدين، ومنذ ذلك الحين، شهد هذا المجال اهتماماً بحثياً متزايداً، نظراً لأثره الإيجابي على أداء الموظفين والمؤسسات على حد سواء.

يعد قياس الاستغراق الوظيفي أمرًا ضروريًا لفهم طبيعة تفاعل الموظفين مع بيئة العمل، حيث يساعد ذلك على تقييم مستوى الرضا الوظيفي وتحليل دوافع الأداء والسلوكيات التنظيمية المختلفة، إن معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة تتيح للإدارة اتخاذ قرارات أكثر فاعلية فيما يتعلق بتطوير بيئة العمل وتعزيز الولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة، ويُنظر إلى الاستغراق الوظيفي على أنه عنصر أساسي في زيادة دافعية الموظف، حيث يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في تحسين الأداء المهني وتعزيز الرضا الشخصي في العمل، كما أنه يساهم في توجيه السلوك المهني نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يُعرف بأنه "المستوى الذي يظهر فيه الموظف اهتمامًا عميقًا بعمله، وانشغاله بالتفكير فيه بشكل مستمر، والتزامه بتنفيذه بأفضل صورة ممكنة مقارنة بالجوانب الأخرى في حياته، من جهة أخرى، يُعد الاستغراق الوظيفي أحد العوامل المؤثرة في العلاقة بين الموظف والمؤسسة، حيث يرتبط بما يفعله الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية على حد سواء، وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعمل على تحسين بيئة العمل وتعزيز استغراق موظفيها تحقق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في بيئات العمل الدينامية.

يتطلب تحقيق مستويات مرتفعة من الاستغراق الوظيفي توفير بيئة عمل محفزة تدعم الموظفين وتشجعهم على الأداء بكفاءة، وفي هذا الإطار، يُعد الاستغراق الوظيفي من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين جودة حياة العمل، حيث يُسهم في تعزيز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وزيادة الالتزام التنظيمي، ووفقًا لما ذكره المنطاوي (2007)، فإن الموظفين الذين يشعرون بالاستغراق في وظائفهم يظهرون التزامًا أعلى تجاه مؤسساتهم، مما يؤدي إلى تحقيق استقرار وظيفي أعلى وتقليل معدلات دوران العمل، تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في كونه أحد المتغيرات الأساسية التي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات، حيث يساعد في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم وزيادة مستوى التفاعل مع بيئة العمل، ويرى محمود (2013) أن الاستغراق الوظيفي يمثل أحد العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث أن زيادة مستويات الاستغراق الوظيفي تؤدي إلى ارتفاع مستويات الفعالية التنظيمية، نظرًا لأن الأفراد المستغرقين في وظائفهم يكونون أكثر انخراطًا في عملهم وأقل عرضة للانفصال عن بيئة العمل.

يُعد الاستغراق الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات الأداء والفعالية التنظيمية، ومن خلال تعزيز بيئة العمل الداعمة وتوفير فرص التطوير المهني والتقدير المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات رفع مستويات الاستغراق الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعزيز الالتزام المؤسسي، وبالتالي، فإن الاستثمار في تعزيز الاستغراق الوظيفي يُعد استثمارًا استراتيجيًا يحقق فوائد طويلة الأمد للمؤسسة وللموظفين على حد سواء.

شهدت المنظمات خلال أواخر الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي تحولات جذرية فرضتها التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السريعة، وقد ساهم انفتاح الأسواق العالمية، الذي تعزز مع إنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO)، في تكثيف المنافسة بين المؤسسات، مما دفعها إلى إعادة النظر في سياساتها واستراتيجياتها لضمان استمراريتها في بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، لقد فرضت هذه البيئة التنافسية تحديات كبرى على المنظمات، حيث أصبح عليها التكيف مع المتغيرات المتسارعة، والاستجابة لمتطلبات السوق العالمية، وتعزيز قدراتها الداخلية لمواجهة التحديات المستقبلية، في هذا السياق، أصبح المورد البشري العامل الحاسم في نجاح المنظمات، نظرًا لدوره الفاعل في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، فالموظفون لا يمثلون فقط القوة العاملة، بل يُنظر إليهم باعتبارهم العقل المدبر والمبتكر الذي يوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة.

ومن هذا المنطلق أصبح الأداء المؤسسي الجيد انعكاسًا مباشرًا لكفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين في المنظمة، فكلما تمكنت المؤسسة من تحفيز موظفيها، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتطوير مهاراتهم، كلما انعكس ذلك على قدرتها في تحقيق النمو المستدام والاستجابة بمرونة لمتغيرات السوق، حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، نظرًا لتعدد العوامل المؤثرة فيه وتنوعها، ويُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الديناميكية التي تتغير مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، حيث يتطلب تحقيقه التكيف المستمر مع المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية، إن الأداء المؤسسي لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام وفقًا للمعايير المحددة، بل يشمل أيضًا تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتكار والإخلاص في العمل، ويُنظر إلى المنظمات على أنها كيانات تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة للمجتمع، وذلك من خلال استغلال مواردها بكفاءة عالية، سواء المادية أو البشرية.

وفي هذا الإطار يمثل العنصر البشري أحد أهم المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، حيث تلعب القوى العاملة دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومن هنا، تسعى المنظمات إلى تحسين أداء موظفيها عبر تطوير مهاراتهم، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتطبيق أنظمة تحفيزية فعالة، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يمكن القول بأن الهدف الأساسي للمنظمات يتمثل في تعظيم رفاهية الإنسان وتحفيز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي توفر بيئة عمل تدعم التفاعل والتواصل الفعال بين الأفراد، مما يساهم في خلق مناخ إيجابي يُساعد على حل المشكلات وتطوير أساليب العمل وتحقيق أداء متميز.

ولتحقيق ذلك، تسعى المنظمات إلى توفير الأدوات والموارد التي تُمكن الموظفين من الابتكار والتجديد، حيث يمثل الإبداع عنصرًا جوهريًا في تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، كما أن تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، شهدت الجزائر مراحل مختلفة من تطور المنظمات، حيث مرت بعدة تحولات تاريخية أثرت بشكل مباشر على أساليب التسيير وأداء المؤسسات، فقد بدأت المرحلة الأولى بمرحلة التسيير الذاتي، التي اعتمدت على منح المؤسسات نوعًا من الاستقلالية في إدارة مواردها، مع التركيز على إشراك العمال في عمليات التسيير واتخاذ القرار.

وفي المرحلة الثانية، مرحلة التسيير الاشتراكي، ساد الاتجاه نحو منح العامل دورًا فعالًا في عمليات الإدارة، حيث أصبح جزءًا أساسيًا من هيكل التسيير المؤسسي، وقد تميزت هذه المرحلة بإعطاء أهمية كبيرة لدور الموارد البشرية، حيث اعتُبر الموظفون عنصرًا محوريًا في دفع عجلة الإنتاج وتحقيق الأهداف المؤسسية، أما المرحلة الثالثة، فشهدت إعادة هيكلة المنظمات الجزائرية نتيجة تعدد مراكز اتخاذ القرار، وظهور تحديات جديدة فرضتها التغيرات الاقتصادية العالمية، وقد أدى هذا إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة والتسيير، حيث بدأت المؤسسات بتبني منهجيات حديثة تعتمد على الفعالية والكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات، ويتضح أن التغيرات العالمية والتطورات الاقتصادية فرضت على المنظمات تحديات كبيرة، مما دفعها إلى تبني استراتيجيات جديدة تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين بيئة العمل، والاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيرًا في نجاح المؤسسات، كما أن التكيف مع المتغيرات والاستجابة لمتطلبات السوق أصبحا أمرًا ضروريًا لضمان الاستمرارية والمنافسة في بيئة أعمال متسارعة.

وفي هذا السياق، يمثل الأداء المؤسسي محورًا أساسيًا لنجاح المنظمات، حيث يعتمد تحقيقه على التطوير المستمر للموارد البشرية، وتحفيز الإبداع، وتعزيز ثقافة التعاون والتواصل داخل المؤسسة، ومن خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء، تستطيع المنظمات تحقيق النمو المستدام والتفوق في بيئة الأعمال الحديثة.

شهدت المنظمات خلال أواخر الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي تحولات جذرية فرضتها التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السريعة، وقد ساهم انفتاح الأسواق العالمية، الذي تعزز مع إنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO)، في تكثيف المنافسة بين المؤسسات، مما دفعها إلى إعادة النظر في سياساتها واستراتيجياتها لضمان استمراريتها في بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر.

لقد فرضت هذه البيئة التنافسية تحديات كبرى على المنظمات، حيث أصبح عليها التكيف مع المتغيرات المتسارعة، والاستجابة لمتطلبات السوق العالمية، وتعزيز قدراتها الداخلية لمواجهة التحديات المستقبلية، في هذا السياق، أصبح المورد البشري العامل الحاسم في نجاح المنظمات، نظرًا لدوره الفاعل في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، فالموظفون لا يمثلون فقط القوة العاملة، بل يُنظر إليهم باعتبارهم العقل المدبر والمبتكر الذي يوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن هذا المنطلق، أصبح الأداء المؤسسي الجيد انعكاسًا مباشرًا لكفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين في المنظمة، فكلما تمكنت المؤسسة من تحفيز موظفيها، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتطوير مهاراتهم، كلما انعكس ذلك على قدرتها في تحقيق النمو المستدام والاستجابة بمرونة لمتغيرات السوق.

حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، نظرًا لتعدد العوامل المؤثرة فيه وتنوعها، ويُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الديناميكية التي تتغير مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، حيث يتطلب تحقيقه التكيف المستمر مع المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية، إن الأداء المؤسسي لا يقتصر فقط على تنفيذ المهام وفقًا للمعايير المحددة، بل يشمل أيضًا تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتكار والإخلاص في العمل، ويُنظر إلى المنظمات على أنها كيانات تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة للمجتمع، وذلك من خلال استغلال مواردها بكفاءة عالية، سواء المادية أو البشرية، وفي هذا الإطار، يمثل العنصر البشري أحد أهم المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، حيث تلعب القوى العاملة دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومن هنا، تسعى المنظمات إلى

تحسين أداء موظفيها عبر تطوير مهاراتهم، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتطبيق أنظمة تحفيزية فعالة، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يمكن القول بأن الهدف الأساسي للمنظمات يتمثل في تعظيم رفاهية الإنسان وتحفيز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي توفر بيئة عمل تدعم التفاعل والتواصل الفعال بين الأفراد، مما يساهم في خلق مناخ إيجابي يُساعد على حل المشكلات وتطوير أساليب العمل وتحقيق أداء متميز، ولتحقيق ذلك، تسعى المنظمات إلى توفير الأدوات والموارد التي تُمكن الموظفين من الابتكار والتجديد، حيث يمثل الإبداع عنصرًا جوهريًا في تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، كما أن تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد يساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

يتضح أن التغيرات العالمية والتطورات الاقتصادية فرضت على المنظمات تحديات كبيرة، مما دفعها إلى تبني استراتيجيات جديدة تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين بيئة العمل، والاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيرًا في نجاح المؤسسات، كما أن التكيف مع المتغيرات والاستجابة لمتطلبات السوق أصبح أمرًا ضروريًا لضمان الاستمرارية والمنافسة في بيئة أعمال متسارعة. وفي هذا السياق، يمثل الأداء المؤسسي محورًا أساسيًا لنجاح المنظمات، حيث يعتمد تحقيقه على التطوير المستمر للموارد البشرية، وتحفيز الإبداع، وتعزيز ثقافة التعاون والتواصل داخل المؤسسة، ومن خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء، تستطيع المنظمات تحقيق النمو المستدام والتفوق في بيئة الأعمال الحديثة.

يُعد الاستغراق الوظيفي أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يرتبط مدى اندماج الموظف في عمله بمستوى الإنتاجية والجودة التي يحققها في أداء مهامه، فالموظفون الذين يشعرون بالحماس والارتباط العاطفي والنفسي بعملهم يميلون إلى تقديم مستويات أداء أعلى، كونهم يجدون في وظائفهم مصدرًا للتفويض والرضا، مما ينعكس على كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية، ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل محفزة وداعمة تساهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي لموظفيها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل معدلات الغياب والتأخر الوظيفي.

من ناحية أخرى، فإن الأداء الوظيفي هو المحصلة النهائية لتفاعل عدة عوامل داخل بيئة العمل، وأحد أبرز هذه العوامل هو مستوى استغراق الموظفين في وظائفهم، فكلما زاد ارتباط الموظف بمؤسسته ووجد فيها بيئة عمل إيجابية ومحفزة، زادت إنتاجيته وسعيه لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر، وتلعب المؤسسات دوراً رئيسياً في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال تطبيق سياسات تحفيزية، وتوفير فرص للتطور المهني، والاعتراف بجهود الموظفين، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يدعم الأداء الفعال ويضمن استدامة النجاح المؤسسي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن علاقة الاستغراق الوظيفي بالأداء الوظيفي ومنه يمكننا طرح إشكالية الدراسة:

- هل توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء لدى العاملين بثانوية بعجي محمد؟
الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الاستغراق العاطفي واثقان العمل لدى العاملين بثانوية بعجي محمد؟
- هل توجد علاقة بين الاستغراق الجسدي بالولاء لمؤسسة العمل بثانوية بعجي محمد؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء لدى العاملين بثانوية بعجي محمد.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الاستغراق العاطفي واثقان العمل لدى العاملين بثانوية بعجي محمد.
- توجد علاقة بين الاستغراق الجسدي بالولاء لمؤسسة العمل بثانوية بعجي محمد

3- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى:

- الكشف عن العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء لدى العاملين بثانوية بعجي محمد
- تحديد العلاقة بين الاستغراق العاطفي وجودة العمل لدى العاملين بثانوية بعجي محمد
- تحديد طبيعة العلاقة بين الاستغراق الجسدي والولاء لمؤسسة العمل بثانوية بعجي محمد

4- أهمية الدراسة

يكتسب دراسة الاستغراق الوظيفي أهمية كبيرة في المؤسسات، نظراً لتأثيره المباشر على مستوى أداء الموظفين وإنتاجيتهم العامة، فالاستغراق الوظيفي يعكس مدى ارتباط الموظف بعمله، وحماسه، والتزامه العاطفي والمعرفي والبدني بالمهام الموكلة إليه، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء، وعليه فإن المؤسسات التي تهتم بقياس وتحليل معدلات الاستغراق الوظيفي تسعى إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز التحفيز الداخلي، وتوفير فرص التطوير المهني، مما يساهم في تحقيق أداء وظيفي متفوق ينعكس على نجاح المؤسسة ككل.

تظهر أهمية دراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي في قدرتها على تقديم إستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز انخراط الموظفين في أعمالهم، فكلما زادت مستويات الاستغراق الوظيفي، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحسين الإنتاجية، وتعزيز روح المبادرة والابتكار، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، ومن هنا فإن المؤسسات التي تدرك أهمية هذه العلاقة تعمل على تطوير سياسات تحفيزية، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتقديم برامج تدريبية متقدمة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما أن دراسة هذا الموضوع تساهم في تقديم رؤى واستراتيجيات مستدامة لتحسين الأداء المؤسسي، مما يساعد المؤسسات على البقاء في بيئة تنافسية متغيرة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5- أسباب اختيار الموضوع

1، الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي لدراسة وتحليل هذا الموضوع.
- اهتمامي بالمواضيع التي تتعلق بالوظائف الإدارية ومدى فعاليتها في حل المشاكل التنظيمية.
- زيادة الإنشغال البحثي والمعرفي بموضوع الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فعالية المؤسسة الجزائرية.

- رغبتني في معرفة واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

2، الأسباب الموضوعية:

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب الإدارة والتنظيم مما يجعله مرتبطاً ارتباطاً جوهرياً بمجال تخصصي في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- السعي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة في المؤسسة من جانب الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي.
- سعينا إلى إكتشاف المعوقات التي تحول دون تطور الأداء الوظيفي.
- السعي إلى إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسة واقعية على مستوى كل من الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي.

6- تحديد المفاهيم

6-1- الاستغراق الوظيفي

يعود أصل مصطلح "استغراق الموظف" إلى وقت غير مبكر في بداية سنة (1920) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف استغراق الموظف ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة، ولكن صياغة المصطلح وتصوره قد تمت من قبل (William Kahn) عام (1990) بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية¹.

لغة: الاستغراق مصدرها الفعل استغرق أي بالغ في الشيء وجاوز الحد².

اصطلاحا: يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد بمهنته أو وظيفته بحيث تعد هذه المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته والاندماج الذاتي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله فالاستغراق الوظيفي يعني حب الفرد لعمله وبالتالي يكون مهتما بالجوانب المرتبط به³.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين الاستغراق الوظيفي والاستغراق في العمل؛ فالاستغراق في العمل يشبه أخلاق العمل، فهو درجة أهمية العمل وقيمه الجوهرية في حياة الفرد، أما الاستغراق الوظيفي

¹ العبادي، هاشم فوزي والجاف ولاء جودت استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. مجلة دورية لكلية الاقتصاد. 5 (9)، 2012، ص79.

² ماضي، خليل إسماعيل، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية. (3)، 2015، ص69.

³ زهران، حامد محمد وزهران حامد سناء العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس. مجلة الإرشاد النفسي. (36)، 2013، ص349.

فهو درجة انشغال الفرد بعمله، فرغم التقارب بين المفهومين إلا أنه لا توجد علاقة طردية بينهما بالضرورة، فقد يستغرق الفرد في وظيفته أي يندمج في مهام وظيفته دون أن يمثل هذا العمل أي قيمة في حياته¹.

فمفهوم الاستغراق الوظيفي يشتمل على مجموعة من العوامل التي تتعلق بعوامل نفسية وعاطفية وعقلية للفرد ترتبط بقوة وظيفته داخل المنظمة في سبيل تحقيق أهداف كل المنظمة والعاملين على حد سواء.

وقد عرفته (Sharmila 20013111) بأنه "انغماس والتزام الموظفين تجاه المنظمة وقيمتها التنظيمية، واستغراق الموظفين تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة، وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة.

أما أبو شنب (2016) يرى أن الاستغراق الوظيفي هو شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك المهام والأعمال، الموكلة إليهم، ويمكن القول أيضا أن الاستغراق هو حالة من اندماج الموظف للعمل من خلال استخدام قدراته للوصول إلى أفضل جودة بالعمل².

يعرف المغربي الاستغراق الوظيفي على أنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق أو التجاوب النفسي مع العمل، مما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد و التزامه نحو عمله³. عرفته "شارميلا": "انه انغماس او التزام الموظفين تجاه المنظمة وقيمتها التنظيمية، واستغراق الموظفين تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الاداء في العمل لصالح المنظمة، وبالتالي فهو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة⁴.

¹ ماضي، خليل إسماعيل. مرجع سابق، ص71.

² أبوشنب، محمد أحمد، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير. غير منشورة جامعة الأزهر. غزة، 2016، ص60.

³ - محمد احمد ابو شنب، علاقة وظائف ادارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2016، ص60-61.

⁴ - خليل اسماعيل ماضي، اخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي، مجلة كلية فلسطين، ع3، 2015، ص9.

كما عرفه "روثورد": "على أنه حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني الذي يشير إلى التوافر المعرفي و مقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل، أما المكون الثاني فهو الانهماك الذي يشير بدوره إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به.¹

وعرف "سوييم" استغراق الموظف بأنه: "القدرة على التأثير على الموظفين على عقولهم وقلوبهم ونفوسهم لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم مكن اجل تحقيق النجاح والتفوق ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون ان تحقق منظماتهم النجاح بكل اخلاص لانهم يشعرون بانهم مرتبطون عاطفيا واجتماعيا مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة".²

ولقد عرفه "بولوك" الاستغراق الوظيفي بأنه: "الاندماج الداخلي لفرد في العمل او التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد او التزامه نحو عمله فالاستغراق يعني ان يحب الفرد عمله او ان يكون مهتما بالعمل المرتبط به".³

و يضيف " ساكس " إلى أن الاستغراق الوظيفي: "عبارة عن بناء فريد و مميز الذي يبقي المكونات السلوكية العاطفية و الإدراكية للفرد مرتبطة بالأداء".⁴

التعريف الإجرائي للاستغراق الوظيفي: يشير إلى ارتباط عميق نفسي وعاطفي وعقلي للفرد بعمله داخل المنظمة، حيث يندمج الموظف بشكل كامل في مهامه ويتفاعل بإيجابية مع بيئته العملية بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية. يتضمن هذا التعريف استعداد الموظف للاستثمار في جهوده بشكل مكثف وبدون مقابل إضافي، وذلك من أجل تحسين الأداء والمساهمة في نجاح المنظمة.

6-2- مفهوم الأداء:

¹ - رنا ناصر صبر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد23، ع99، كلية الاسراء/الجامعة، العراق، 2017، ص35.

² - هاشم فوزي، العبادي ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزي الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، المجلد5، العدد9، 2021، ص79.

³ - احمد اديب محمد ماضي، اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2014، ص24.

⁴ - رنا ناصر صبر، نفسه، ص60.

لغة: يشير الأداء اللغوي للفعل " أدى إلى معنى الشيء وليس بالسرير ولا بطيء و " أدى الشيء " أي قام به، ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها وأدى الشهادة أي أدى بها، وأدى إليه أوصله إليه، ومنه يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء وهو قضاء الشيء أو قام به¹.

اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف نذكر منها: الأداء هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص². وعرف كذلك بأنه المجهود الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من الناحية الكمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المجدد للقيام به³.

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.

التعريف الإجرائي للأداء: يشير الأداء إلى مستوى تحقيق الفرد أو المؤسسة للأهداف والنتائج المطلوبة من خلال تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. وهو عملية ديناميكية تعكس مدى استثمار الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، لتحقيق الأهداف التنظيمية. يقاس الأداء من خلال عدة معايير، مثل جودة العمل، والكمية المنجزة، ومدى الالتزام بالوقت المحدد، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والنتائج المتحققة.

6-3- مفهوم الوظيفة:

لغة: جمع وظائف المنصب، العمل في شركة أو دوائر أو مؤسسة مقابل أجر⁵.
اصطلاحاً: هناك من يعرفها بأنها " الدور الاجتماعي الذي يؤديه الراشد في مجتمع الإنتاج أي شيء ذي قيمة لأفراد أخرى⁶.

¹ أسامة محمد جوات محمد المبيضين، التدريب الإداري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص96.

² فيصل عبد الرؤوف الحلة تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ص52.

³ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 130.

⁴ الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010، ص218.

⁵ هزار قبعة وجميل أبو نصري : متقن الطلاب عربي عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2008، ص 38.

⁶ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، عمان، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 15.

هذا التعريف يركز على الجانب الاجتماعي لمفهوم الوظيفة متجاهلاً بذلك الجوانب الأخرى لهذا المفهوم الاقتصادي، ثقافي، سياسي...، مشترطاً في ذلك الرشد وأن يكون الدور الذي يمارس ذو قيمة للآخرين.

التعريف الإجرائي للوظيفة: الوظيفة هي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يؤديها الفرد داخل مؤسسة أو منظمة مقابل أجر، بحيث تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية. كما تعكس الوظيفة دور الفرد في المجتمع الإنتاجي من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة للآخرين، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي تؤثر في طبيعة العمل وأبعاده المختلفة.

6-4- الأداء الوظيفي:

عرف بترسون الأداء المؤسسي على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها¹.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: يشير الأداء الوظيفي إلى مدى تنفيذ العاملين لمهامهم وواجباتهم داخل المؤسسة وفقاً للمعايير المحددة، بما يضمن الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعكس الأداء الوظيفي الجهد المبذول من قبل الموظفين لإنجاز الأعمال المطلوبة، مع التركيز على جودة الإنتاج، الالتزام بالمسؤوليات، والقدرة على تحقيق النتائج المرجوة ضمن بيئة العمل.

6-5- المؤسسة:

لغة: كلمة مؤسسة وبالاستناد إلى القاموس العربي فهي مشتقة من الفعل أسس، يؤسس مؤسس، مؤسسة. وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية².

اصطلاحاً: يعرفها لوني وآخرون بأنها نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية³.

¹ وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص77.

² القاموس العربي الشامل: دار الراتب الجامعية، لبنان، ط1، 1997، ص517.

³ سعيد لبيب عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة عين شمس، مصر، ط2، 1998، ص230-233.

يعرف FRANCOIS PEPOUX المؤسسة بأنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة

تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: فيمكن تعريفها بأنها كيان اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئتها، تتكون من أجزاء وأقسام ترتبط ببعضها البعض، فهي عبارة عن مجال ينتمي إليه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

7- المقاربة السيسولوجيا المتبناة:

المدخل النظرية لدراسة الاستغراق الوظيفي

01- نظرية التوقع:

تفترض هذه النظرية، التي قدمها العالم "فرووم"، أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مدى استغراق الموظف بمستوى توقعاته، ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل. فإذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المؤسسة التعليمية، سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه، وإذا كانت توقعات الموظف أكبر من حوافز المؤسسة، فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض، والعكس صحيح.¹

- توقعات الفرد > حوافز المنظمة = الاستغراق الوظيفي



- توقعات الفرد < حوافز المنظمة = الاستغراق الوظيفي

المصدر: رافع يوسف الوحيدي

02- نظرية التكامل: حيث قدم كل من "رابينويت" و"هال" نموذجا يوضح أن الاستغراق الوظيفي

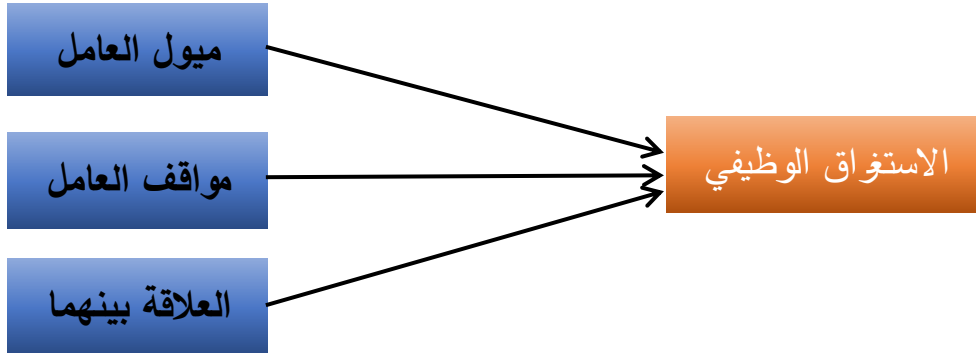
يتكون من ثلاثة عناصر، وهي: موقف الموظف، ميوله، والتفاعل بينهما. وتعد هذه العناصر

الثلاثة متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي، ويوضح الشكل التالي

نظرية التكامل:

¹ - رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر ، خزة، 2013، ص29.

الشكل رقم: 1 يوضح نظرية التكامل



المصدر: رافع يوسف الوحيدي

حيث يعتمد موقف الموظف على الاتجاهات الشخصية نحو خصائص الوظيفة، و يتأثر بنمط القيادة، فرص العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات و قيم المؤسسة و تؤثر تلك الأمور على موقف الموظف و بالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي.¹

يعتمد عنصر ميل الموظف على الصفات الشخصية له، مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية، موقع السكن، ومتطلبات العمل العالية من حيث العناصر، الوقت، والمسؤولية. تؤثر هذه العوامل على مستوى الفرد الموظف، وبالتالي تؤثر في مدى الاستغراق الوظيفي، لذا يُعد الاستغراق الوظيفي ميزة شخصية لا يمكن تغييرها بسهولة من خلال المنظمة. كما أن التفاعل بين موقف الموظف وميوله يوضح الخصائص الشخصية والبيئية تجاه العمل والسلوكيات، ويتحدد مستوى الاستغراق الوظيفي بمدى الانسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية للموظف وموقفه، فكلما كان هناك انسجام وتطابق، كان الاستغراق الوظيفي أعلى.²

03-نظرية المدخل السببي: قدم "براون" نموذج للاستغراق الوظيفي يرتكز على نتائج مجموعة من

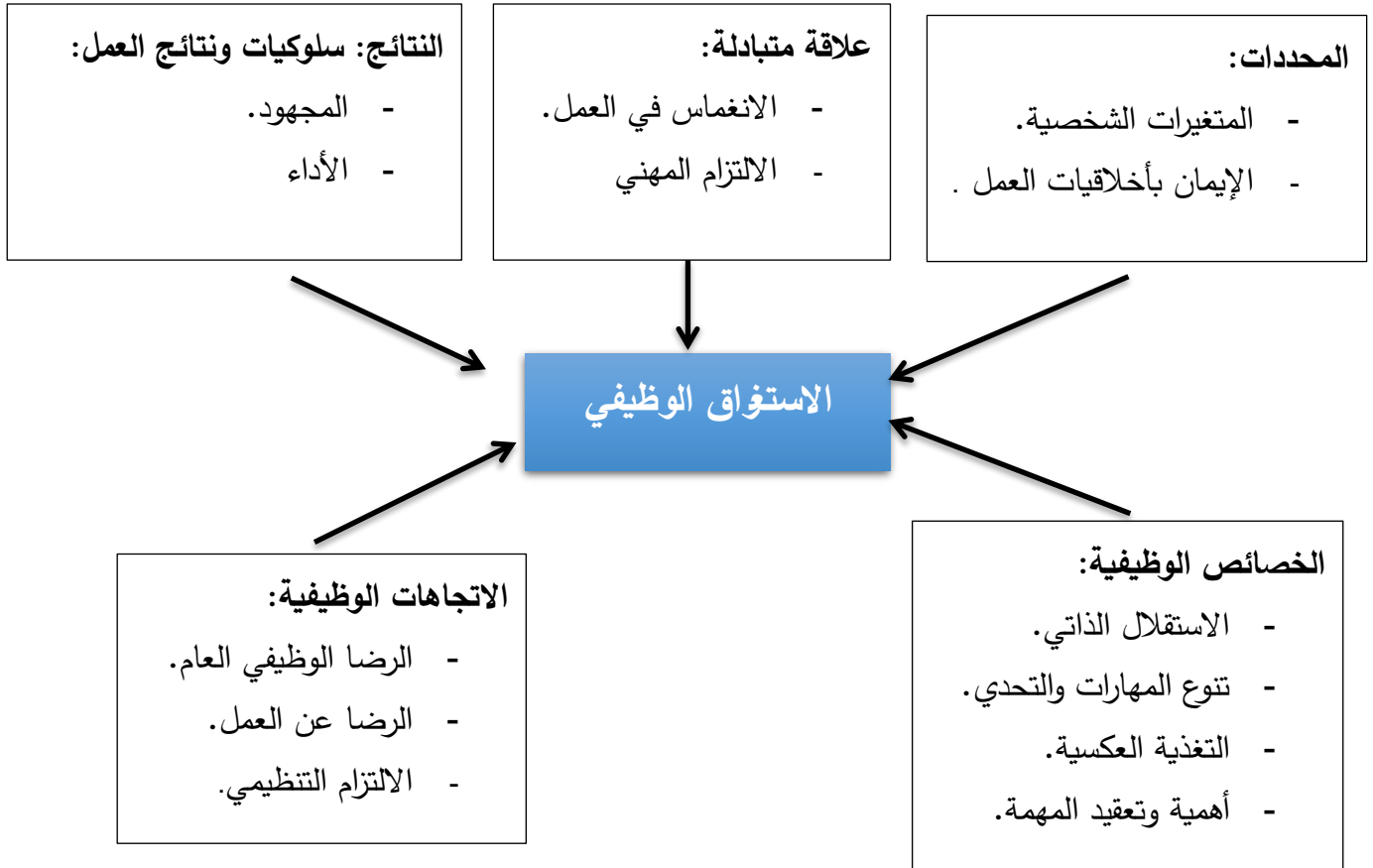
الدراسات التجريبية، حيث وفقا لهذا النموذج فان الاستغراق الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية، الوظيفية، سلوكيات الإشراف و الاتجاهات الوظيفية.³

1 - رافع يوسف الوحيدي، مرجع سابق، ص 29.

2 - رافع يوسف الوحيدي، المرجع نفسه، ص 29.

3 - قاسم مرفت نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس القاهرة، مصر 2012، ص 100-103.

الهيكل التنظيمي رقم (2): نموذج للاستغراق الوظيفي



المصدر: محمد احمد ابو شنب، مرجع سابق، ص63-65.

ومن حيث الخصائص الشخصية، يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي بإيمان شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع، وشعور عالٍ باحترام الذات، إلا أن الخصائص الديمغرافية لا يمكنها تمييز العمال المستغرقين وظيفيًا.

أما بالنسبة للخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف، فيتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي بحبه للأعمال ذات النتائج المهمة، والتي تتطلب درجة عالية من التحدي، بالإضافة إلى المهام المركبة التي تحتاج إلى مهارات مختلفة. كما أنه يمتلك القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء، ويرتبط بعلاقات إيجابية مع المشرف الذي يوفر له تغذية راجعة كافية عن أدائه.

أما من حيث الاتجاهات الوظيفية، فيتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها.¹

نظرية المدخل التحفيزي: قدم العالم: "كانينجو" نظرية المدخل التحفيزي، والتي تنص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الموظف الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي يمكن أن تلبى وتحقق طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له وظيفته احتياجاته الشخصية وهي العوامل الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي.²

حيث يرى "كانينجو" أن العمال يعتقدون أن محتوى الوظيفة المحتملة يوفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية، لذا فإن الاستغراق الوظيفي لديهم يعتمد على احتياجات الوظيفة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تصوراتهم حول احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم.³

8- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: من اعداد بلولة سعيدة و لطرش محمد بعنوان: أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة - ، مقال منشور بمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية المجلد: 8 العدد: 1، افريل 2024.

جاءت إشكالية الدراسة على النحو الآتي: " ما أثر الاستغراق الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المدرسة الوطنية للغابات باتنة؟"

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين في المدرسة الوطنية للغابات؛
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في المدرسة الوطنية للغابات؛
- قياس علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي في المدرسة الوطنية للغابات؛
- قياس أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي في المدرسة الوطنية للغابات؛

¹ - رند خالد عبد الله الشبل، مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنبرة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد35، ع10، 2019، ص75.

² - محمد احمد ابو شنب، مرجع سابق، ص 63.

³ - محمد احمد ابو شنب، المرجع نفسه 65.

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

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المدرسة الوطنية للغابات بولاية باتنة ومجتمع البحث جميع الموظفين بالمدرسة الوطنية للغابات والبالغ عددهم (75) موظف.

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

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيري الدراسة.

خلصت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات:

- تؤكد نتائج متغير الاستغراق الوظيفي المتمثلة في مؤشري المتوسط الحسابي وانحراف معياري (4,023 - 0,544)، أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي؛
- تثبت نتائج متغير الأداء الوظيفي المتمثلة في مؤشري المتوسط الحسابي وانحراف معياري (3,15 - 0,470) ، أنّ أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي؛
- وجود أثر لاستغراق الموظفين معرفيا على أدائهم الوظيفي إشارة على انجازهم لأعمالهم دون الحاجة الى الإرشاد والتوجيه من طرف المسؤول المباشر، وإعطاء الوظيفة الانتباه والتركيز اللازم لإنجاز العمل؛
- وجود أثر لاستغراق الموظفين شعوريا (العاطفي) على أدائهم الوظيفي يوضح ووجود علاقة قوية تربطهم بوظيفتهم وشعورهم بالفخر والاعتزاز اتجاه وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام ويمكن إرجاع ذلك لحصولهم على دخل كافي وأوضاع مهنية مستقرة؛
- وجود أثر لاستغراق الموظفين جسديا (سلوكيا) على أدائهم الوظيفي من خلال تكريس الموظفين الكثير من الطاقة في لإنجاز وظيفتهم بشكل جيد وتنفيذها في أقل وقت، وقد يتطوع الموظفين لتحمل مسؤوليات إضافية؛
- وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي بأبعاده المعرفي- الشعوري- الجسدي والأداء الوظيفي في المدرسة الوطنية؛

- تأثير الاستغراق الوظيفي إجمالاً وأبعاده المعرفي الشعوري- الجسدي) على الأداء الوظيفي في المدرسة الوطنية، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها؛
- الدراسة الثانية: من اعداد : مؤيد الساعدي و زينب شلال عكار بعنوان: دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء . ، مقال في مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد الحادي عشر.
- هدف البحث إلى الكشف عن أهمية الاستغراق الوظيفي ودوره في الاداء العالي للمنظمة المهنية بالبحث، وتكمن أهميته في انه سيقدم مؤشرات رقمية مستوحاة من واقع نتائج التحليلات الإحصائية لأهمية ادراك القيادات الإدارية في المنظمة لدور الاستغراق وكيفية التعامل مع ابعاده لرفع أدائها.
- اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي (Meta- Analysis & Based Research)، شكلت عينة البحث العشوائية البالغة (55) موظفا من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد (110) من مجتمع البحث اعتمدت الاستبانة والمقابلات الشخصية وسجلات الوحدات الإدارية والعلمية مصدرا مهما لجمع البيانات والمعلومات عن طبيعة وواقع عينة البحث.
- خلصت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات:
- اظهر التحليل الإحصائي ادراكا عاليا من قبل أفراد العينة لمتغيرات البحث الفرعية والرئيسية، أي إن جميع المتغيرات الفرعية والرئيسية) تصف وتقيس العوامل التي اعتمدها البحث الاستغراق الوظيفي ومكوناته، الأداء العالي ومكوناتها).
- ان العلاقة بين ابعاد ومتغيرات البحث كانت علاقة حقيقية وليست بمحض الصدفة اذ انها كانت ذات معنوية عالية. وقد تقدم الاداء العلي على الاستغراق الوظيفي في شدة إدراك العينة لمضامينه.
- تقدم بعد فرص المسار الوظيفي على جميع ابعاد الاداء العالي وتراجع بعد مشاركة العاملين لياتي في الترتيب الاخير من بين مكونات المتغير المعتمد.
- تقدم الاستغراق الادراكي على جميع الابعاد الفرعية للمتغير المستقل فيما جاء الادراك الجسدي بالترتيب الاخير من بين المتغيرات.

- تراجع استعداد العاملين للدوام اثناء العطل بشكل لافت يليه عامل اعطاء الحرية ومن ثم تحديات الوظيفة استعدادهم لانجاز المهام المتأخرة في البيت وهي تشكل السبب المباشر في ضعف الاستغراق الجسدي.
- تراجع عامل امتلاك الكلية لقنوات الاستقطاب التي يجري تقويم فاعليتها لاعتماد الانسب منها في جذب المرشحين للعمل.
- في اطار بعد التدريب المعمق تراجعت العوامل الدورات التدريبية وتطوير المهارات وتعزيز قدرات العمالي متسببة في ضعف بعد التدريب العمق.
- في اطار بعد مشاركة العاملين تراجعت العوامل الخطط المتخصصة وترقية العاملين.
- اما في مجال فرص المسار الوظيفي فقد تراجعت المكافآت والتعويضات ودعم الجهود الكبيرة والافكار العلمية.
- ان الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب العمق فالتوظيف الفاعل واخيرا مع فرص المسار الوظيفي.

الدراسة الثالثة: من اعداد هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجاف بعنوان : إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها المجدد الخامس في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. مقال بمجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة أربيل المجلد 05، العدد 09.

يهدف البحث الحالي الى دراسة إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهجاً لتحقيق الأداء العالي في عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، إذ بلغت عينة البحث (105) موظفين. وقام البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء العالي وقد استخدم البحث مقياس (Armstron,2009) كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث.

خلصت الدراسة الى ما يلي:

- تبحث المصارف دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي وإستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى.

- عندما يتم تبني تحقيق الأداء العالي من إدارة المصارف عينة الدراسة وبشكل فعال، فسوف يستفاد الموظفون والمصارف من ذلك. ويستغرق الموظفون كثيراً في المصرف مما يؤدي إلى رضائهم ونموه، ويصبحوا أكثر قيمة كمساهمين.
 - في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفوء.
 - يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.
- الدراسة الرابعة: من اعداد لمياء عبد الرحيم عبد الكريم سليمان بعنوان : الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي والأداء العالي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد 14، العدد 02، ديسمبر 2022.**
- هدف هذا البحث إلى:
- التعرف على تأثير العقد النفسي (عقد المعاملات / عقد العلاقات / العقد المتوازن) على كلا من أبعاد الأداء العالي والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة المنوفية.
 - إضافة إلى بحث تأثير العقد النفسي على أبعاد الأداء العالي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي.
 - الكشف عن مدى وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، مدة الخدمة المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي).
- بلغت عينة الدراسة 322 مفردة وهي عينة عشوائية احتمالية.
- وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:
- هناك تأثير للعقد النفسي (عقد المعاملات / عقد العلاقات / العقد المتوازن) على كلا من أبعاد الأداء العالي والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة المنوفية كلاً على حدى.
 - وجود تأثير للاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء العالي، وبينت النتائج أنه هناك تأثير للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي وأبعاد الأداء العالي.

- وجود فروق في استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لعقد المعاملات والاستغراق الوظيفي وفقاً لجميع الخصائص الديموغرافية.
- عدم وجود فروق في استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لعقد العلاقات، والعقد المتوازن، وأبعاد الأداء العالي وفقاً للنوع.

الفصل الثاني

الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة التربوية

1. تمهيد
2. مفهوم الاستغراق الوظيفي
3. أهمية الاستغراق الوظيفي
4. استغراق الموظف
5. استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
6. العمل نفسه
7. بيئة العمل
8. القيادة
9. فرص النمو الشخصي
10. فرص المساهمة
11. أنواع الاستغراق الوظيفي
12. أبعاد الاستغراق الوظيفي
13. مستويات الاستغراق الوظيفي
14. خلاصة

تمهيد

يعتبر الاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي أصبحت محط اهتمام الدراسات التنظيمية والنفسية في الآونة الأخيرة، وذلك نتيجة تأثيره الكبير على فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. إن الاستغراق الوظيفي ليس مجرد شعور بالانتماء أو التفاعل مع بيئة العمل، بل يتعدى ذلك ليشمل التفاعل العاطفي والذهني العميق الذي يبذله الموظف في أداء مهامه اليومية. يعد الاستغراق الوظيفي أحد العوامل التي تؤثر بشكل رئيسي على الإنتاجية والكفاءة في العمل، كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز، الرضا الوظيفي، والإبداع داخل المؤسسات.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي، حيث سنتناول مفهوم الاستغراق الوظيفي بشيء من التفصيل، موضحين جوانب تأثيره وأبعاده المختلفة. كما سنتعرض إلى أهمية الاستغراق الوظيفي، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والفردى على حد سواء. سنبحث كذلك في الجوانب التي تشجع استغراق الموظف، وكيف يمكن للمؤسسات توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الاستغراق الكامل.

يتضمن الفصل أيضاً استراتيجيات متعددة لتعزيز الاستغراق الوظيفي، مثل تحسين طبيعة العمل، بيئة العمل، القيادة، وفرص النمو الشخصي. ومن خلال هذا التحليل، نعرض أنواع الاستغراق الوظيفي، و أبعاده المتنوعة التي تشكل هذه الظاهرة من حيث تأثيرها على الموظف والمجتمع التنظيمي ككل. كما نلقي الضوء على مستويات الاستغراق الوظيفي، والتي تُظهر التفاوت في درجات الاستغراق بين الموظفين في بيئات العمل المختلفة.

من خلال هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على الدور المحوري للاستغراق الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسات، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي والابتكار المستمر.

1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

على الرغم من أن مصطلح "استغراق الموظف" تمت صياغته وتصوره من قبل **William & Kahn** عام 1990، إلا أن جذوره تعود إلى أوائل عشرينيات القرن الماضي، حيث بدأت الدراسات حول معنويات الأفراد واستعدادهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الأميركي في ترسيخ مفهوم القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية، وذلك بهدف التنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش لبذل أقصى ما يمكن من أجل رفاهية المنظمة، ونظرًا للحاجة إلى مصطلح يعبر عن شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة وزملائهم، نشأ مفهوم "استغراق الموظف"، حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة أكثر استعدادًا لاستثمار جهودهم بالكامل لصالحها.

كما يمكن الاستشهاد بتأثير تجارب **هوثرن** كمثال على استغراق الموظف، يشير تأثير هوثرن إلى أحد أشكال التفاعل الذي يتمثل في تحسين الأفراد لأدائهم أو تعديل سلوكهم عند إدراكهم أنهم تحت المراقبة أثناء الدراسة، وليس بالضرورة بسبب أي تغيير تجريبي محدد¹.

وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع **هوثرن** التابع لشركة **ويسترن إلكترونيك** في ضواحي شيكاغو بين عامي **1924 و1932**، بهدف معرفة ما إذا كان العمال سيصبحون أكثر إنتاجية في ظل مستويات إضاءة مرتفعة أو منخفضة، وأظهرت النتائج أن الزيادة في الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة نفسها، بل بسبب التأثير التحفيزي للاهتمام الذي تم توجيهه إلى العمال، ومنذ ذلك الحين، أصبح مفهوم "الاستغراق الوظيفي" موضوعًا رئيسيًا للنقاش في الأوساط المهنية، حيث استحوذ على اهتمام كل من الموظفين وأرباب العمل، ولكل منهم رؤيته الخاصة حوله، مما يعكس أهميته المتزايدة في بيئة العمل².

¹ Perrin, T. (2007). Global Workforce Study. <http://www.towersperrin.com>

² فانت عزات عيسى أغريب، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 12.

2- أهمية الاستغراق الوظيفي

يشير Sakovska(2012) كما ورد في الحسني (2013) إلى أهمية الاستغراق الوظيفي، وتتمثل فيما يلي¹:

1-2- النتائج على المستوى التنظيمي

- الأداء التنظيمي: يؤثر الاستغراق الوظيفي إيجابياً على مؤشرات الأداء التنظيمي، بما في ذلك رضا الزبائن، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي.
- إنتاجية الأفراد العاملين: تسهم المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي في تعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ المبادرات والمتابعة لتحقيق أهداف التعلم، كما أن الموظفين المنخرطين في أعمالهم يصبحون أكثر قدرة على استكشاف معارف جديدة، والاستجابة للفرص، والخروج عن الأنماط التقليدية، إلى جانب انشغالهم في تقديم النصح والإرشاد. كذلك، يتمتع هؤلاء الأفراد بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة،
- الاحتفاظ بالعاملين: كشفت العديد من الدراسات عن تأثير الاستغراق الوظيفي في تقليل نوايا الأفراد لترك العمل، فقد أظهرت دراسة أجرتها شركة Towers Perrin الاستشارية أن 66% من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك وظائفهم بسبب ارتفاع مستوى انغماسهم في العمل.
- الدفاع عن المنظمة: يمكن للموظفين المنخرطين بعمق في وظائفهم أن يصبحوا مدافعين عن منظماتهم، مما يجعلهم أكثر استعداداً للتوصية بمؤسساتهم كبيئة عمل مثالية أو الترويج لمنتجاتها وخدماتها، ويساهم ذلك في تعزيز صورة المنظمة من خلال "تسويق مجاني" يقوم به الموظفون، مما يعزز الوعي العام تجاهها.
- ولاء الزبائن: عندما يدرك الموظفون أهميتهم وتأثيرهم في المنظمة، ينعكس ذلك إيجابياً على جودة عملهم، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، فالعلاقة بين المنظمة وزبائنها تُدار من خلال التفاعلات المباشرة التي تتم بين الموظفين والعملاء، مما يجعل استغراق الموظفين عاملاً رئيسياً في تعزيز ولاء الزبائن.

¹ الحسني، كمال، رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادي، (6) 1-24، 2013، ص 89.

- التغيير التنظيمي الناجح: يلعب الاستغراق الوظيفي دورًا حيويًا في نجاح عمليات التغيير التنظيمي، حيث يكون الموظفون ذوو المستويات العالية من الاستغراق أكثر اهتمامًا وقدرة على التأثير في عملية التغيير، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتطبيق التحديثات بفعالية.

2-2- النتائج على مستوى الأفراد العاملين

- النتائج النفسية: تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الموظفين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي بشكل متزايد، مما قد يؤدي إلى شعور العديد من العاملين بالإحباط وفقدان الثقة بمنظمتهم، كما قد تنشأ تساؤلات حول جدوى العمل وأهميته. في هذا السياق، يمكن للاستغراق الوظيفي أن يلعب دورًا أساسيًا في مساعدة الأفراد على تجاوز هذه الحالة، من خلال منحهم فرصًا لتعزيز حالتهم النفسية واستثمار طاقاتهم بفعالية.

- الرفاهية والصحة الإيجابية: يؤثر الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، فقد كشفت دراسة أجرتها منظمة جالوب أن 62% من الموظفين المنخرطين بعمق في وظائفهم أظهروا تحسنًا ملحوظًا في مستوياتهم الصحية.

ويرى (Men (2012)، كما ورد في الحسني(2013) ، أن المشاعر الإيجابية التي يكنها الموظفون تجاه منظماتهم—مثل الإعجاب، الثقة، والاحترام—تعزز من رغبتهم في العمل واهتمامهم بالأنشطة التنظيمية، وتؤدي بيئة العمل الداعمة، التي تشمل إدارة فعالة، ممارسات عادلة تجاه الموظفين، قيادة قوية، رؤية واضحة، منتجات ذات جودة عالية، وسياسات تسعيرية كفؤة، إلى بناء الثقة داخل المنظمة، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين¹.

2-2- جوانب تشجيع استغراق الموظف

يشير (Tiwari (2011 إلى وجود ثلاثة جوانب أساسية تساهم في تشجيع استغراق الموظفين، وهي²:

- خبرة الموظفين وشؤونهم الشخصية: حيث تلعب العوامل النفسية الفريدة لكل موظف دورًا مهمًا في مستوى استغراقه الوظيفي.

¹ الحسني، كمال، المرجع السابق، ص 90.

² فانت عزات عيسى أغريب، المرجع السابق، ص 17.

- دور أرباب العمل: يتمثل في قدرتهم على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على التفاعل والانخراط في وظائفهم.

- التفاعل بين الموظفين: حيث يسهم التواصل الفعال بين العاملين على مختلف المستويات في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام داخل المنظمة.

ويرى (Armstrong 2009)، كما ورد في الشنطي(2015) ، أن الأفراد يختلفون في كل شيء، بما في ذلك تصوراتهم، أفكارهم، قيمهم، ومهاراتهم سواء الجسدية أو المعرفية أو الإدراكية، كما أن تركيبهم النفسية، واحتياجاتهم، ورغباتهم تختلف بشكل كبير، مما يجعل دوافعهم للاستغراق الوظيفي غير موحدة، بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التفاعل بين الموظفين على سلوكهم تجاه العمل، مما يستدعي من أرباب العمل إدراك العوامل التي تعزز استغراق الموظفين، والعمل على توفير بيئة عمل تدعم إلتزامهم الكامل تجاه وظائفهم ومنظماتهم¹.

3- استغراق الموظف

تُعدّ الموارد البشرية من أهم العوامل التي تميز بين المنظمات، إذ تمتلك كل مجموعة من الأفراد مزيجًا فريدًا من المعرفة والمهارات والقدرات، ويُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أحد الأصول الأساسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، مما يجعل من الضروري الاستفادة من جميع الكفاءات المتاحة لضمان تحقيق الاكتفاء أو تحقيق النمو المستمر، ويتطلب تحقيق هذا الهدف الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري، مما يستلزم من المنظمة بذل جهود متعمدة للوصول إلى كلا المستويين.

وفي هذا السياق، لا يكفي الاعتماد على الحوافز فقط، بل يصبح من الضروري تعزيز شعور الانسجام والانتماء لدى الموظفين تجاه رؤية ورسالة المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحويل جهودهم إلى إلتزام حقيقي بأهدافها، وهنا يُعتبر الاستغراق الوظيفي أداة قوية بيد أرباب العمل لتعزيز هذا الإلتزام.

الموظفون المستغرقون في وظائفهم هم أفراد يتمتعون بالإيجابية، الحماس، والاستعداد لبذل جهد إضافي لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وكلما زاد مستوى استغراق الموظف، زادت احتمالية تحدّثه بإيجابية عن المنظمة، مما يساهم في بناء سمعة قوية لصاحب العمل، بالإضافة إلى تعزيز رغبة الموظفين في البقاء داخل المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين، وزيادة مستوى الجهد المبذول

¹ الشنطي، محمد، المرجع السابق، ص157.

بشكل مستدام، مما ينعكس إيجابياً على عدة متغيرات، مثل جودة الخدمة، رضا العملاء، الإنتاجية، المبيعات، والربحية وغيرها¹.

4- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

يقترح (Tiwari, 2011) استراتيجيات لتعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي، وهي كما يأتي:

4-1- العمل نفسه:

تعتمد الدوافع الذاتية على طبيعة العمل نفسه، مما يجعل الاستغراق الوظيفي مرتبطاً بشكل أساسي بتصميم الوظائف وطريقة تنظيمها، وقد حدد (Lawler (1969 ثلاث خصائص أساسية يجب أن تتوفر في الوظائف حتى تكون حافزاً جوهرياً للموظفين²:

- التغذية الراجعة: (Feedback) يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل أن يتم ذلك من خلال تقييم شامل لعملهم، بحيث تكون هذه التغذية واضحة ومؤثرة، وهذا يعني أن الموظفين يجب أن يكونوا جزءاً من عملية إنتاج متكاملة، سواء كانت خدمة أو منتجاً، بحيث يمكنهم رؤية أثر عملهم بشكل كامل.
- استخدام القدرات: (Skill Variety) يجب أن يدرك الأفراد أن وظائفهم تتطلب استخدام قدراتهم ومهاراتهم التي يقيمونها بأنها ضرورية ومؤثرة، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والفعالية في أداء مهامهم.
- التحكم الذاتي: (Autonomy) يجب أن يشعر الموظفون بأن لديهم درجة عالية من الاستقلالية في تحديد أهدافهم ووضع المسارات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، مما يمنحهم إحساساً بالملكية والمسؤولية تجاه عملهم.

4-2- بيئة العمل

تركز هذه الإستراتيجية على تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل بشكل عام، وذلك عبر تطوير ثقافة مؤسسية تدعم المواقف الإيجابية تجاه العمل، وتعمل على إثارة الحماس والاهتمام بالوظائف التي يؤديها الأفراد، مع تقليل مستويات الإجهاد.

¹ فانت عزات عيسى أغريب، المرجع السابق، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 19

الفصل الثاني.....الاستغراق الوظيفي

يُعتقد أن الموظفين الذين يستمتعون بعملهم، ويحصلون على الدعم والتطوير، ويشعرون بالوفاء والاحترام في بيئة العمل، سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات للعملاء. ويعود اهتمام المنظمة بإلهام موظفيها إلى قناعتها بأن ولاء الموظفين واندماجهم ينبعان من شعورهم بالفخر بالمنظمة وما تمثله من خدمة وجودة وقيمة، وهو ما يساهم في تحويل تجربة العملاء من تجربة عادية إلى تجربة استثنائية. وتتطلب هذه الإستراتيجية أيضاً مراعاة بعض الجوانب الأساسية في بيئة العمل، مثل التواصل الفعال، والانخراط الوظيفي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتحسين ظروف العمل، ويمكن أن تشمل أيضاً صياغة وتنفيذ سياسات متعلقة بإدارة علاقات الموهبة، والتي تهدف إلى بناء علاقات قوية مع الموظفين في أدوارهم المختلفة، ومعاملتهم باحترام وإنصاف، والاعتراف بقيمة جهودهم، ومنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم، إلى جانب توفير فرص للنمو والتطور المهني.

4-3- القيادة

ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق، وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب الموجه، ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية، ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة إلتزام المدراء وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

4-4- فرص النمو الشخصي

ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار، ووصف (Reynolds, 2004) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الإلتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم،

الفصل الثاني.....الاستغراق الوظيفي

وتحتوي على الخصائص التالية: التخويل وليس الإشراف إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير، وسيتم تشجيع التعلم المستقل¹.

4-5- فرص المساهمة

تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

6- أنواع الاستغراق الوظيفي

يشير (Knight, 2011) كما ورد في الحسني (2013) إلى ثلاثة أنواع للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي²:

- **الاستغراق الإدراكي**: تتعامل هذه السمة مع معتقدات الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية، مثل كيف تقاد المنظمة، وظروف العمل في المنظمة.
- **الاستغراق الشعوري**: يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية وما يكونه من مواقف إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتهم.
- **الاستغراق الجسدي**: تتعامل هذه السمة مع الجوانب الجسدية التي يستخدمها الأفراد العاملين لتنفيذ أدوارهم التنظيمية.

7- أبعاد الاستغراق الوظيفي

يشير (Rich 2010) كما ورد في الشنطي (2015) إلى ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي³:

- **الاستغراق الإدراكي المعرفي**: الذي يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

¹ فانت عزات عيسى أغريب، المرجع السابق، ص 20.

² الحسني، كمال، المرجع السابق، ص 100.

³ الشنطي، محمد، المرجع السابق، ص 156.

- الاستغراق العاطفي: وهي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.
 - الاستغراق الجسدي: ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام.
- وقد أضاف (Leiter & Bakker, 2010) كما ورد في الحسني (2013) أبعاداً أخرى للاستغراق الوظيفي، وهي¹:

- الحماس: ويشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل.
- الإخلاص أو التفاني ويشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.
- الانغماس: ويشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به.

8- مستويات الاستغراق الوظيفي

- يشير جلاب (2011) إلى ثلاثة مستويات للاستغراق الوظيفي، وهي كما يأتي²:
- الاستغراق في الاقتراح: يشير هذا النوع من الاستغراق إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار التي من شأنها تطوير أساليب العمل، مع تقديم المكافآت تقديرًا لمساهماتهم، ومع ذلك، تظل سلطة القرار النهائي بشأن قبول أو رفض هذه الاقتراحات بيد الإدارة.
 - الاستغراق الوظيفي: يعد هذا النوع من الاستغراق أكثر عمقًا وتأثيرًا، حيث يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وتطبيقها في بيئة العمل، إلى جانب تمتّعهم بدرجة عالية من الاستقلالية، كما يحصلون على تغذية راجعة مستمرة بشأن أدائهم، بينما يتحوّل دور المشرفين من التوجيه المباشر إلى الدعم والتحفيز.
 - الاستغراق المرتفع: يتحقق عندما تنجح المنظمة في إشراك موظفيها بفعالية في الأداء العام لها، مما يمنحهم إحساسًا قويًا بالمشاركة والتأثير في تحقيق أهدافها.

¹ الحسني، كمال، المرجع السابق، ص 95.

² فانت عزات عيسى أغريب، المرجع السابق، ص 22.

خلاصة

في هذا الفصل، تم تناول موضوع الاستغراق الوظيفي بشيء من التفصيل، حيث بدأنا بتوضيح مفهوم الاستغراق الوظيفي وأهميته الكبيرة في تحسين الأداء داخل المؤسسات. تبين أن الاستغراق الوظيفي يتجاوز مجرد الانخراط في العمل ليشمل التفاعل العاطفي والعقلي العميق الذي يبذله الموظف في أداء مهامه، مما ينعكس على مستوى كفاءته وجودة أدائه الوظيفي.

تم التأكيد في هذا الفصل على أهمية الاستغراق الوظيفي على المستويين التنظيمي والفردى، حيث يعزز من النتائج على مستوى الأفراد من خلال تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز، بينما يساهم في تعزيز النتائج على المستوى التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

كما تم استعراض جوانب تشجيع استغراق الموظف مثل توفير بيئة عمل محفزة، القيادة الفعالة، وتقديم فرص للنمو الشخصي، مع التأكيد على أهمية استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي التي تشمل تحسين طبيعة العمل، بيئة العمل، القيادة، وفرص المساهمة.

فيما يتعلق ب أنواع الاستغراق الوظيفي، تم تسليط الضوء على أبعاده المختلفة مثل الاستغراق العاطفي والذهني، وشرح مستوياته التي تتفاوت بين الموظفين حسب البيئة التنظيمية ومدى التفاعل مع مهامهم.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الاستغراق الوظيفي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي. كما أن تحفيز الموظفين على الاستغراق الكامل في أعمالهم يمكن أن يكون له تأثير كبير على فعالية المؤسسات، مما يستدعي تبني استراتيجيات وسياسات تساهم في تعزيز هذا الاستغراق لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي قراءة سوسيولوجية

تمهيد

الأداء الوظيفي في المؤسسة

مفهوم الأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي

أهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة

خلاصة

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من أبرز المقاييس التي تعكس فعالية الموظف في تأدية مهامه داخل أي مؤسسة، ويتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد مدى تحقيق الأهداف التنظيمية. إن الأداء الوظيفي ليس مجرد تنفيذ المهام الموكلة بل يتعدى ذلك ليشمل الكفاءة والجودة في العمل، والإبداع في تقديم الحلول، وفعالية التواصل مع الزملاء والإدارة.

في هذا الفصل، سنستعرض مفهوم الأداء الوظيفي وأهمية قياسه، كما سنتناول المحددات التي تؤثر في مستوى الأداء داخل المؤسسات، وكذلك طرق تحسينه لضمان تحقيق التميز المؤسسي. سنبدأ بتوضيح مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده المتعددة، ثم ننتقل إلى أهمية الأداء الوظيفي ودوره المحوري في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة العمل التنافسية.

سنغطي أيضًا محددات الأداء الوظيفي التي تشمل العوامل المختلفة التي تسهم في تحديد مستوى الأداء، مثل الحوافز، بيئة العمل، ومدى قدرة الموظف على التكيف مع المتغيرات. بعد ذلك، سنناقش تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، وأهمية تحسينه في تعزيز فعالية المؤسسة، إلى جانب مراحلها التي يجب على المؤسسات اتباعها للوصول إلى أعلى درجات الإنتاجية.

أخيرًا، سنتناول العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، سواء كانت عوامل خارجية مثل التحديات السوقية والاقتصادية، أو عوامل داخلية تتعلق بالثقافة المؤسسية، القيادة، وأساليب إدارة الموارد البشرية. سيتيح لنا هذا التحليل فهمًا أعمق للطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات بما يساهم في تحسين مخرجاتها ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

1 الأداء الوظيفي في المؤسسة

كما اشرنا في السابق ان الأداء في المؤسسة يعتبر من المعايير الهامة التي تدل على كفاءة المنظمات ومدى تحقيقها لأهدافها، ويتحقق الأداء من دمج مجموعة من العوامل والتي تعتبر من مدخلات المؤسسة، من هذه العوامل نجد المورد البشري، باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ أنه لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية، طبيعية إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، لذا اهتمت المنظمات الحديثة بهذا المورد وركزت اهتماماتها لمحاولة معرفة مكامن التأثير عليه بغية الاستخدام الأمثل لهذا المورد.

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت المفردات التي يستخدمها الباحثون في التعبير على أداء المورد البشري فمنهم من يطلق عليه أداء العاملين أو أداء الافراد في المؤسسة ومنهم من يستعمل مصطلح الأداء الوظيفي رغم ان هذا المصطلح يستخدم للتعبير عن أداء وظائف المؤسسة حيث يعتبر هذا المصطلح شاملا.

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دورا حيوي في كافة مستويات الأداء ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف الخاص به والذي يميزه عما يشابهه من المفاهيم.

عرف الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة اليه بالاتفاق مع صاحب العمل في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة الوقت الفعلية الكفاءة، أدائها تبعا لمناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام"¹، هنا عرف الباحث الأداء على أساس تحقيق العامل للمهام الموكلة له والناشئة انطلاقا من العقد الذي يربطه بالمؤسسة، لكن حسب الباحث يجب على العامل الاخذ بالحسبان مجموعة من المعايير حددها الباحث في سبع معايير أساسية:

- **الدقة:** هي المهارة العالية في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعية في وصف جوانب العمل.

- **التكلفة:** قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.

¹ Shahzad, F., Zahid, I. & Muhammad, G, impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan, Journal of business studies quarterly, 2013, Vol.5, No 2, p 58.

- الوقت: هو الزمن الذي يقضيه العامل في انتاج وحدات العمل أو أداء الخدمة المتفق عليها.
- الفعالية: هو قيام الفرد بأداء أعماله بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.
- الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والذي من خلاله تتحقق كمية الإنتاج المتفق عليها.

-أداء الاعمال تبعا مناخ العمل: أي مرونة الأداء ويقصد بها قيام العامل بأداء مهامه رغم الظروف التي يفرضها عليه تغير محيط العمل (الداخلي والخارجي).

رغبة وقدرة الافراد لأداء العمل: الرغبة هنا نقصد الدافعية للعمل، وقدرة الافراد يقصد بها ان يمتلك الافراد المهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، كما يجب ان يمتلكوا القدرات الجسدية المطلوبة التي تسمح لهم بأداء الاعمال خاصة العمال المهنيين.

كما عرفه الباحث Oravee أنه وسيلة" يمكن من خلالها للمنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، من تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المتكررة، وبالتالي فإن الأداء الجيد يعني مدى جودة أداء الموظفين في أداء أعمالهم المحددة، ينبع التركيز على أداء الموظف في المنظمات من حقيقة أن كل منظمة تم إنشاؤها بأهداف محددة والموارد البشرية هي الأدوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف¹، هنا الباحث يؤكد على ان أداء الأفراد يعتبر العامل الأساسي لتحقيق المؤسسة أهدافها.

كما عرف اداء العاملين على انه "يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة،² وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل³، في هذا التعريف عبر الباحث عن الأداء بكمية الإنتاج خلال مدة زمنية محددة والمرتبطة بتحقيق اهداف المؤسسة، ينتقد هذا التعريف كون الباحث أهمل المنظمات غير الإنتاجية الخدمية والمنظمات غير الربحية حيث الأداء ليس بالضرورة انتاج الفرد.

¹ Oravee A. Human Resource Development and Employee Performance: A study of University of Agriculture, Makurdi, Lapai Journal of Management Sciences, Special Edition, 2015.

² Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P& Plimmer, G, Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, and Strategies. Cambridge University Press.2015.

³ محمد سعيد سلطان السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي في المؤسسة

كما عرفه الباحث محمد سعيد سلطان بانه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، هنا اعتبر الباحث ان أداء الافراد يرتبط بجهودهم ومدى معرفة الافراد بمهامهم حيث ان الأداء يعبر عنه بدرجة تحقيق واتمام المهام الموكلة للفرد.

ويعبر الأداء الوظيفي عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"¹.

كما عرف الأداء الوظيفي على أنه إجمالي القيمة المتوقعة للسلوكات المنفصلة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة خلال فترة زمنية قياسية²، هذين التعريفين ربطا الأداء بالسلوك الذي يتم توجيهه وتنظيمه في المؤسسة والذي يساهم من خلاله الفرد في تحقيق اهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المجهودات والسلوكات التي يقدمها الفرد في المؤسسة، والتي تساهم في انجاز المهام المرتبطة بعمله، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

للإشارة يجب أن يكون تعريف الأداء الوظيفي مفيدا لمجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتدخلات لتحسين الأداء البشري في منظمات الأعمال، تتضمن العديد من هذه الاستراتيجيات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير أو التحفيز، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستراتيجيات الأخرى التي قد تتضمن إزالة القيود التي تمنع الأفراد من المساهمة في الأهداف التنظيمية وتزويد الأفراد بفرص معززة للمساهمات التنظيمية أن تؤثر أيضا على الأداء بشكل مباشر، وبالتالي يجب أن يسمح تعريف الأداء بالتباين الذي

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية مداخله مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر مارس 2005، ص 36.

² Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 10, 1997, p 71.

يُعزى إلى الاختلافات في: السمات المقاسة في برامج الاختيار المشاركة في برامج التدريب والتطوير التعرض للتدخلات والممارسات التحفيزية، القيود الظرفية والفرص¹.

1-2 أهمية الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالمصطلحات المتعلقة بمخرجات المؤسسة كالنتائج كمية ونوعية الإنتاج أو مستوى وجودة الخدمات، كما يرتبط أداء المورد البشري بعملية التسيير كون ان المورد البشري هو المسير والعامل ويشغل المورد البشري جميع المستويات الإدارية والتشغيلية وهو ما يمنحه تلك الأهمية في جميع المنظمات، حتى هناك من الباحثين من يربط استقرار واستمرار المؤسسة بالأداء المتميز للمورد البشري².

أ. بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابياً كما يلي:

- يعتبر أداء الأفراد معياراً أساسياً لمدى نجاح المؤسسة فكما أشرنا سابقاً يعتبر الفرد هو المسير والعامل والمراقب والمقيم والمقوم، لذا فإن قرارات الإدارة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها تتطلب من القائمين الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن دعم ولاء الأفراد في المؤسسة من خلال مشاركتهم في صناعة القرار، ومحاولة تلبية طلباتهم واستطلاع طموحاتهم في المؤسسة.
- يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من النشاطات ووظائف المؤسسة لذا فبغية تحسين أداء العاملين تلجأ المؤسسة إلى تعليمهم وتدريبهم وتنمية معارفهم وخبراتهم على استخدام أحدث الوسائل والتقنيات وهوما يستفيد منه العاملين، كما تلجأ المؤسسة لنفس الغرض الحصول على الأداء الوظيفي المتميز) بزيادة التحفيز وطرح المزيد من المزايا الوظيفية والاهتمام بصحة وسلامة الأفراد، وهو ما يعود بالنفع على العاملين من خلال زيادة مستوى معيشتهم واستقرارهم. - يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي

¹ Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, Industrial and organizational psychology, Wiley Editors: Neal W. Schmitt, Scott High house, 2nd ed, 2012, p 92.

² ناصر حسن حمود، مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص 52، بالتصرف.

الفصل الثالث.....الأداء الوظيفي في المؤسسة

فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب. بالنسبة للمنظمة: ويمكن ايجاز اهداف الأداء بالنسبة للمنظمة في:

- تحقيق اهداف المؤسسة: يلتزم الموظفون الناجحون بالمواعيد النهائية ويقومون بالمبيعات وبنون العلامة التجارية من خلال التفاعلات الإيجابية مع العملاء، كل مما سبق تعتبر مؤشرات جيدة لتحقيق اهداف المؤسسة، وبالعكس عندما لا يعمل الموظفون بشكل فعال، يشعر الزبائن أن الشركة غير مبالية باحتياجاتهم مما يترك لهم مجال لاختيار منافسين للمنظمة وهو ما لا يصب في مصلحتها.

- خلق بيئة عمل إيجابية : عندما يؤدي الافراد وظائفهم بشكل فعال تزداد الروح المعنوية في المؤسسة، مما يحفز الموظفين الذين ليس لديهم الدافع لإنجاز مهامهم ، لذا تلجأ المنظمات لتكوين بيئة عمل إيجابية يسودها الحيوية والنشاط من خلال الإجراءات التحفيزية كمكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي بالحوافز ومشاركة الافراد في صناعة القرار، كما يتوجه الافراد ذوي الكفاءات والمواهب العالية نحو المنظمات عالية الأداء كونها بيئة التفجير قدراتهم ومهاراتهم كما تسمح لهم بتحقيق أهدافهم من خلال الحوافز والامتيازات الممنوحة وتوفر بيئة العمل المحفزة على الابداع.

- يسمح باتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة: حيث يسمح تتبع أداء العاملين الى معرفة القرارات الازمة التقنية كانت ام الإدارية، فالقرارات التقنية تتعلق بالبيئة المادية للعمل كتغيير مكان الآلات، تغيير مستوى الإضاءة، زيادة توسيع وحدات الإنتاج الخ، اما القرارات الإدارية فتتخذها المؤسسة لمعالجة الاختلالات أداء الأفراد، كتتنظيم دورات التدريب وتحويل مراكز عمل الموظفين التوظيف الإضافي، زيادة الواردة في الأجور والحوافزالخ.

2 محددات الأداء الوظيفي

- إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity
- نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality.
- الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية HR Behavior.

حيث وضع الباحثان بورتر ولولار Porter and Lawler نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية¹:

✓ **الجهد المبذول**: نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهامه، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، بمعنى احتمالية ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلا أو لا؟ وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين تقدير المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد - يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول، فإن كان العمال يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة، فإنهم سوف يبذلون جهود كبيرة، ولكن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.

✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة**: وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية، وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله.

✓ **إدراك العامل لدوره الوظيفي**: ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم، هنا يبرز دور المؤسسة من خلال استراتيجية تحليل وتوصيف العمل في توضيح المهام التي تطلبها وظيفة العامل، وباستراتيجية التدريب خاصة في المراحل الأولى من بداية عمل الافراد في المؤسسة تقوم بمعالجة النقائص واكساب العامل المهارات الضرورية لأداء عمله، وإبراز كيفية أداء المهام وما يجدر العامل القيام به.

وهناك مقارنة أخرى قام بها الباحثان قوميذ ميذا وبالكيم Balkim & Gomez-Mejia فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي واللذان حصرها في²:

✓ **إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity**: النتائج المحققة التي تتعلق بكم العمل المنتج؛

¹ بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص 197-208.

² احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم الجزائر المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020، ص

✓ نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality النتائج المحققة التي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها مهام ومتطلبات الوظيفة؛

✓ الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية Behavior: يشمل مجموع العناصر المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه في العمل.

3- تحسين الأداء الوظيفي

3-1 أهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي

3-1-1 تعريف تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بتحسين الأداء الوظيفي استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل¹.

وعرفه الباحث عبد الجليل الشوامرة بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم².

3-1-2 أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

¹ مريم ارفيس، المرجع السابق، ص 487.

² محمد قدرى حسن، المرجع السابق، ص 346.

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
- ضرورة النظر الى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
- أهمية مراعاة الابعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الاعمال، واعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- أهمية التركيز في تصميم الاعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها ابعادا تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار ان رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

3-1-3 مراحل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

- تقوم المنظمات بعملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال المرور بعدة مراحل تختلف بحسب نوعية عمل المؤسسة وكبر حجمها وطبيعة عملها، عموما يقوم المدراء في المنظمات بسبع مراحل أساسية لتحسين أداء الافراد يمكن اختصارها فيما يلي¹:
- **تحديد الأداء المعياري (المتوقع) للأفراد في المؤسسة:** يتم تحديد الأداء المعياري من قبل القائمين على عملية التحسين من خلال بطاقات وصف الوظائف والإنتاجية المتوقعة، ومن خلالها يتم تحديد وظيفة ومهام كل فرد ومدى مساهمته في منتجات المؤسسة. يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع حتى يتمكنوا من تلبية تلك التوقعات، غالبا ما يتم الإبلاغ عن ذلك من خلال الوصف الوظيفي ومراجعة الأداء والاتصال مع المدراء ورؤساء العمل حتى يتمكنوا من مناقشة أمثلة حول شكل الأداء الجيد.

¹ Angky Febriansyah, How to Improve Employee Performances, Proceedings of the International Conference on Business, Economic, Social Science and Humanities, Universitas Komputer Indonesia, vol 25, 2018, p 173.

- شرح عواقب ضعف الأداء : كما تقوم المؤسسة بتحفيز وزيادة العلاوات والرواتب للعاملين المميزين في أدائهم، يقوم المدراء في المؤسسة من خلال مناقشتهم مع الافراد على فرص تحسين الأداء وما يترتب عليه من مزايا للمنظمة والافراد ، تنتهز المؤسسة الفرصة لتوضيح العواقب إذا لم يتم تحسين الأداء وما يترتب عليه من مساءلة لأعضاء الفريق، هذا لا يعني تهديد أو تخويف الموظف ولكن للتأكيد على أهمية الحاجة إلى التحسين، كما لا يريد القائمون أن يترك الموظف المناقشة واللقاء التشاوري وهو يشعر أنها تضمنت بعض "الاقتراحات" للتحسين بل تريد المؤسسة أن يفهموا أن هناك إحساسا بالجدية في الموقف.
- الرقابة المستمرة على الأداء وتقديم الملاحظات اللازمة: عندما يلاحظ سلوكا من موظف يحتاج إلى التغيير، يجب على القائمون على عملية التحسين محددين في ملاحظاتهم، حيث ان التعليقات الغامضة والتلميح إلى تغيير السلوك المطلوب أو تجاهل الموقف لا يساعد الموقف، بل كلما كانوا أكثر تحديدا مع الشخص زادت احتمالية تحسن الامور. ينطبق هذا أيضا على التعليقات الإيجابية، إذا قام الموظف بعمل رائع، فيقوم القائمون على عملية تحسين الأداء بتشجيعه ولو معنويا حتى يستمر في تقديم الأداء المطلوب.
- تقديم المشورة للتحسين في كثير من الأحيان يكون الموظفون في حيرة من أمرهم بشأن طرق تغيير أدائهم ويمكن أن يتعثروا في إيجاد الحلول، إذا وجد إرادة من الموظف لتحسين الأداء يحاول ولكنه استمر في تحقيق نتائج باهتة هنا يقوم المدراء بإجراء لقاءات ومنحهم الحلول بإعطاء بعض الأمثلة التي تتعلق بجوانب التحسين.
- منح الوقت الكافي للتحسين يحتاج الموظفون إلى وقت لتجربة فرص جديدة للتركيز على التحسينات المطلوبة ومعرفة ما إذا كانت جهودهم فعالة، من المهم منح الأفراد وقتا كافيا قبل المضي قدما في أي عواقب إذا لم تتحسن الأمور، حيث كلما زادت الملاحظات والنصائح المقدمة خلال هذا الوقت كان ذلك أفضل، بحيث يمكن للموظف أن يصبح أكثر وضوحا بشأن ما يسعى إليه.
- التقييم النهائي للأداء الوظيفي: هنا تتوضح الفوارق والاختلافات بين الأداء المنجز والمعياري خلال مدة زمنية معينة، قد تكون سنوية، أو فصلية أو قد تكون حتى يومية باختلاف النشاط والهدف من عملية التقييم، تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء وفق عدة طرق حديثة أو تقليدية سبق التطرق لها،

وتتصل المؤسسة اما على فوارق إيجابية تنجر عنها تحفيز الأفراد أو فوارق سلبية ينجر عنها إجراءات عقابية ردعية أو ينجر عنها القيام بدورات تدريبية لتحسين مواضع الخلل في الأداء .

- **الوفاء بالوعود المتعلقة بالحوافز والعلاوات وتنفيذ العقوبات:** بعد القيام بعملية التقييم للأداء ومعرفة الفروقات بين الأداء المنجز والأداء المعياري كجزء من عملية التحسين وبعد ان تحدد عواقب الأداء الضعيف وإذا لم يتحسن الأداء هنا تتخذ المؤسسة مجموعة من العقوبات، يمكن دائما تعديل العقوبات واجراء دورات تدريبية في حال إذا كان الأداء المقدم يمكن تحسينه أو تطويره، أو هناك من الباحثين ما يدعوا الى إجراء لقاء مع الموظف لفهم أسباب ضعف ادائه.

3-2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة

إن أداء الفرد ليس عنصرا مستقلا بذاته بل يتاثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى العلماء أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء الوظيفي، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيره فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى¹:

- العوامل الخارجية.

- العوامل الداخلية.

3-2-1 العوامل الخارجية

حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المؤسسة بشكل عام ويمكن حصرها في:

1- **ظروف العمل المادية :** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة الحرارة ترتيب الآلات الوجبات الغذائية وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

¹ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر ، 2002، ص217-

2- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

3- **العوامل الاجتماعية** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

3-2-2 العوامل الداخلية

حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل لذا وجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

أ. **القدرة على العمل:** تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي القدرات التي يمتلكها الفرد ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى إما أن تكون بدنية مثل الصحة للياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، بالاستعداد وهي المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

- **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ب. **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس الذي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاها لحاجته وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

خلاصة

في هذا الفصل، تم تناول موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسة بشكل شامل، حيث بدأنا بتوضيح مفهوم الأداء الوظيفي، الذي يُعتبر مقياساً لمدى فعالية الموظفين في أداء مهامهم المختلفة. كما تم التأكيد على أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة، إذ يُعد الأداء الجيد من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة والابتكار داخل بيئة العمل.

تم تحديد محددات الأداء الوظيفي التي تشمل مجموعة من العوامل مثل المهارات الشخصية، التدريب، الدعم الإداري، والبيئة المحيطة، والتي تسهم جميعها في تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

كما تم تسليط الضوء على تحسين الأداء الوظيفي وأهمية هذا التحسين في تعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية. تم التعرف على مراحل تحسين الأداء الوظيفي التي تبدأ بتقييم الأداء الحالي، وتحديد الأهداف، وتطوير السياسات والأنظمة التي تدعم تحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تم مناقشة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة، والتي تشمل العوامل الداخلية مثل بيئة العمل، القيادة، والحوافز، وكذلك العوامل الخارجية مثل التحديات السوقية والاقتصادية.

في النهاية، يتضح أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب استراتيجيات متكاملة تركز على تطوير المهارات، تعزيز بيئة العمل، وتوفير الدعم المناسب للموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والابتكار في المؤسسة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً-مجالات الدراسة

ثانياً-منهج الدراسة وأدواته المعتمدة.

ثالثاً-العينة نوعها وكيفية حسابها

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

يتسم البحث السوسولوجي بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي، وإن كان هناك فصلا بينهما، فهو للضرورة المنهجية فقط، وهذا التكامل بطبعه يمنح الدراسة الاجتماعية صبغة علمية موضوعية، وتكاملا للمعطيات، أثناء تفعيل عملية الفهم والتحليل والتفسير والتركيب بين متغيرات الدراسة. وتكون طبيعة الجزء الميداني ممثلا في إتباع الخطوات المنهجية المعمول بها وهي المجال الخاص بالدراسة وكذا منهجية البحث إضافة إلى عينة الدراسة. وعليه فإننا في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذا البحث، بدءا بالمنهج ثم الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات، ثم مجالات دراسة، ثم يليها عرض العينة، وكذا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بثانوية بعجي محمد أولاد دراج بالمسيلة، تقع بالحي الإداري يحدها شمالا البريد الجزائري، غربا المحكمة، شرقا مركز الضمان الاجتماعي وجنوبا الدرك الوطني.

المجال البشري: والذي يتمثل في مجتمع الدراسة و تتكون من أساتذة التعليم الثانوي بأولاد اولاد دراج ولاية المسيلة. بالإضافة إلى المدير والناظر والمسير المالي ومستشار التوجيه، مستشار التربية، 03 عون إدارة، 07 مشرفين والتلاميذ الذين يتراوح عددهم 801 .

عينة الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها وصغر حجم مجتمع الدراسة، ويستخدم لاكتشاف العلاقة الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على الظاهرة مما يتطلب تقصي الحقائق عنها وذلك بإجراء مسح شامل للمجتمع (عيشور وآخرون، 2017، 189)، وذلك بقصد توضيح الرؤية لدى للباحثين حول واقع الدراسة ومساعدته في الوصول إلى حقائق منشودة، فقد تم توزيع الاستمارات على 55 أستاذ بثانوية بعجي محمد.

الجدول رقم 1: يوضح عينة الدراسة

اسم الثانوية	عدد الأساتذة	عدد المبحوثين
ثانوية بعجي محمد	اللغة العربية	7
	الرياضيات	7
	العلوم الطبيعية	6
	العلوم الفيزيائية	7
	إقتصاد	2
	فلسفة	3
	الشريعة	3
	إعلام آلي	1
	الاسبانية	1
	فرنسية	5
	إنجليزية	5

3	رياضية	
1	تكنولوجيا	
5	إجتماعيات	
55	المجموع	

3-3- المجال الزمني:

عادة ما يبدأ المجال الزمني لأي دراسة بفترة تحديد الموضوع المراد دراسته وينتهي بانتهاء مرحلة تفرغ البيانات المجمعّة من البحث الميداني واستخلاص النتائج في الأخير. ومنه فقد مرت دراستنا بعدة خطوات سيتم عرضها كالآتي:

1- بدأت من بناء تصور عن موضوع الدراسة وتحديد أبعاده وطرح الإشكالية لكي تتوضح من خلالها مبررات الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في الأخير.

2- تم فيها إتمام البحث النظري للموضوع.

3- إجراء الدراسة الاستطلاعية التي أفادت في جمع بيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

4- تمثلت في إجراء الدراسة الميدانية حيث أفادت الدراسة الاستطلاعية في تحديد مجتمع الدراسة وعينته وضبط أدوات البحث وخاصة في إعداد الإستمارة النهائية، ويعد قياس ثباتها وبعد تحديد حجم العينة وبتوجيهات المشرفة تم توزيعها في/2025 واستعادتها بتاريخ/2025.

ثانياً: منهج الدراسة

يعرف المنهج على انه الآلية الموضوعية المؤدية إلى الحقيقة، وهو في أبسط تعريفاته الطريقة المؤدية للكشف عن الحقيقة للعلوم بواسطة طائفة من الحقائق العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى النتيجة العلمية (1).

وبما أن طبيعة الدراسة وأهدافها في مجال البحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم.

(1) - عمار عوابدي، منهاج العلمي وتطبيقاته، دايوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص 31.

(2) - الغامدي محمد أحمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة الماجستير، كلية التربية الجامعة ام القرى، السعودية، 2007، ص 268.

وفي الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأن طبيعة موضوعنا تتطلب الوصف والتحليل الدقيق، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي بثانوية بعجي محمد. والمنهج الوصفي التحليلي هو أسلوب من أساليب تحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة الدراسة أو موضوع محدد وذلك من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات التالية.

ثالثاً: العينة، نوعها وكيفية حسابها

1- أدوات جمع البيانات

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع البحث وتصنيفها وجدولتها، ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف والبحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها (2)

ونحن في دراستنا قد استعنا بعدة أدوات هي:

1-1- أدوات جمع المادة العلمية النظرية:

- الكتب.

- القواميس.

- الأطروحات والرسائل الجامعية.

1-2- أدوات جمع المادة العلمية الميدانية:

هي الوسائل التي تمكننا من جمع البيانات والحصول عليها من المبحوثين وفي دراستنا تم الاعتماد

على:

1-2-1- الملاحظة: هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتعامل مع طبيعة الظاهرة. (1)

وفي هذه الدراسة استخدمنا الملاحظة المباشرة حيث لاحظنا كيفية تعامل الموظفين في ثانوية بعجي محمد، كما تم ملاحظة الهياكل والمرافق العمومية التي توجد في المؤسسات محل الدراسة وهذا من أجل الحصول على المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا.

(1)- إبراهيم أبرش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص

2-2-2- الاستبيان: هي أداة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين، ليقوم المبحوث بالإجابة بنفسه عليها.

وقد اعتمدنا على الاستمارة للحصول على معلومات من طرف المبحوثين " الأساتذة " على اختلاف المواد التدريسية والشهادات المتحصل عليها، وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

- مرحلة الاستمارة الأولية: قمنا بصياغة استمارة أولية تتضمن مجموعة من الأسئلة أبدى حولها الأستاذ المشرف عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون
- مرحلة الاستمارة التجريبية: هنا تم تعديل بعض الأسئلة " العبارات " حيث تم جمع المعلومات، من الميدان من خلال أداة الاستبيان.

وقد تضمن الاستبيان 37 سؤال مقسما على اربعة محاور تغطي الجوانب المقصودة بالدراسة وهي:

المحور الأول: وضم 5 أسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: وضم 18 سؤال حول الاستغراق العاطفي. ويضم بعدين:

البعد الأول:

البعد الثاني:

المحور الثالث: وضم 19 سؤال حول الولاء للمؤسسة. ويضم بعدين:

البعد الأول:

البعد الثاني:

2- الصدق أداة الدراسة (الاستمارة):

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولية لا بد من إخضاعه للاختباري الصدق والثبات.

ولقد قمنا بحساب صدق الاستبانة واتبعنا لأجل ذلك عدة طرق كالآتي:

1-2- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وأبعاده.

1-1-2- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ثم حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 10 أستاذ وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

حيث بعد تعديل الصيغة النهائية للاستبيان تم التوجه نحو مجتمع البحث بغية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي حددنا عددها ب 55 استاذ، أما اختيار العينة الإستطلاعية فكان باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

- قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

الجدول رقم 2: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

معامل الارتباط Sig			النتيجة
محاور الاستبيان	المحور الأول: البيانات الشخصية		
	المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي	0.734**	دال إحصائيا 0.000
	المحور الثالث: الولاء التنظيمي	0.859**	دال إحصائيا 0.000
** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (p-value) بمستوى دلالة 0.01.			
* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05			

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل درجة الكلية لكل من المحور الثاني ($r=0.734$)، المحور الثالث ($r=0.859$)، ومنه يعتبر المقياس صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

3- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:
الجدول رقم 3: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ			
عدد العبارات	النتيجة		
		المحور الأول: البيانات الشخصية	
ثابت	18	0.776	المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي
ثابت	19	0.812	المحور الثالث: الولاء التنظيمي
ثابت	37	0.846	ثبات جميع عبارات الاستبيان

ثبات محاور الاستبيان: فان قيمة معامل ألفا كرونباخ ذا قيم مرتفعة في فقرات: المحور الأول: الاستغراق الوظيفي بلغ 0.776، وثبات فقرات المحور الثاني: الولاء التنظيمي. بلغ 0.812، وأن ثبات القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل بلغت 0.846 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة إلى أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

4- الأساليب الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والتحليلي وهذا باستخدام

برنامج (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spssv 25 نلخصها فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ هي:
 - $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

3. معامل الارتباط بيرسون **Correlation de Pearson**:

ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

4. اختبار كاي تربيع كا² :

حيث كا² هي كا² المحسوبة

م: هي عدد التكرارات الخاصة بالاقتراح الأول.

ن: هي عدد التكرارات الخاصة بالاقتراح الثاني.

و: عدد التكرارات المتوقعة، و = عدد أفراد العينة / عدد الاقتراحات.

يتم مقارنة كا² المحسوبة مع كا² الجدولة، حيث يتم الكشف عن كا² الجدولة عن درجة الحرية ومستوى الدلالة في الجدول يحتوي على احتمالات قيم كا² الجدولة حيث درجة الحرية = ن⁻¹ حيث ن هي عدد الاحتمالات.

إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة، فهذا دليل عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أصغر من كا² الجدولة فهي غير دالة إحصائية، وكذلك استعنا ببرنامج spss لحساب النسب المئوية لأجوبة الاستمارة.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لعناصر الإجراءات التطبيقية التي تمت وفقها الدراسة الحالية بدءاً باختيار المنهج المناسب للبحث وتحديد عينته وتطبيق الاستبيان وخصائصه السيكمترية لأجل الوصول إلى النتائج ومدى التوصل إلى مدى تحقيق أهداف البحث، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الرقمية، وسيتم في الفصل الموالي عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة
نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة، حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها، وقد تم في بحثنا هذا الاعتماد على الخطوات التالية في عرض وتحليل البيانات: ترميز البيانات الخام وجدولة البيانات بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج.

1- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

بعد تحديد الحجم المناسب للعينة باشرنا توزيع الاستبيان اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على متغيرات أساسية وهي الجنس، السن، الأقدمية في العمل، والمستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، يمكن تلخيص هذه الخصائص في الجداول الموالية:

1-1- تحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	التكرارات	(%)
ذكر	24	43.6
أنثى	31	56.4
المجموع	55	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (24) بنسبة 16%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (43.6) أنثى بنسبة قدرت بـ 56.4%، نستنتج أن هناك ارتفاعاً في العنصر النسوي مقارنة مع العنصر الذكوري وذلك لطبيعة القطاع أي أن هذا الأخير أكثر استقطاباً للعنصر النسوي، وهذا راجع إلى أن الإناث غالباً ما يواصلن دراستهن مما يؤهلهن للحصول على مناصب في التعليم في حين الرجال يتوظفون في مجالات أخرى أو يتوجهون للأعمال الحرة العلمي.

الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	التكرارات	(%)
من 19 إلى 24 سنة	8	14.5
من 24 إلى 29 سنة	21	38.2
من 30 سنة وأكثر	26	47.3
المجموع	55	100

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة (من 30 سنة وأكثر) بنسبة (47.3%) وهو ما يعادل (26 مبحوث) فيما كان الذين بلغ أعمارهم بين (من 24 إلى 29 سنة) قدرت نسبهم (38.2%) أي ما يعادل (21 مبحوث)، أما الذين يبلغ

أعمارهم بين (19 إلى 24 سنة) جاءت بنسبة (14.5%) أي ما يعادل (8 مبحوث)، وهذا ما نشاهده في أن المدارس الثانوية تعتمد على طاقات الشباب الفاعلة الذين لديهم حيوية ونشاط وفعالية للأداء لتحقيق أهدافها المرجوة.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	التكرارات	(%)
من سنة إلى 5 سنوات	5	9.1
من 6 إلى 11 سنة	28	50.9
من 12 سنة وأكثر	22	40
المجموع	55	100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55)، نلاحظ أن الذين لديهم خبرة (من سنة إلى 5 سنوات) قدر عددهم بـ (5) بنسبة بلغت 9.1 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 6 إلى 11 سنة) فقد بلغ عددهم (28) بنسبة قدرت بـ 50.9 %، أما من تتراوح خبرتهم المهنية (من 12 سنة وأكثر) فقد بلغ عددهم (22) بنسبة قدرت بـ 40 %، وهذا يعني إن معظم أفراد العينة لديهم خبرة مقبولة وهو ما يدل على أن لديهم مخزون معرفي تساعدهم في أداء دورهم كما ينبغي.

2- عرض نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم 7: يوضح تحليل ارتباط بين الحوافز الشخصية لتحسين الأداء في العمل

القرار	مستوى	درجة الحرية	Chi-Square	تحسين مهاراتي		المجموع	باستمرار لأداء عملي بشكل أفضل؟	
				لا	نعم			
غير دال	0.665	1	0.188					
					لا	نعم	ت	نعم
				25	8	17	%	بالحماس عندما
				100	32	68	%	أبدأ يوم عملي
				30	8	22	%	لا
				100	26.7	73.3	%	المجموع
			55	16	39	%		
			%100	29.1	70.9	%		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإجابة على سؤال "أشعر بالحماس عندما أبدأ يوم عملي" تباينت بين المجموعتين (نعم ولا)، حيث كانت النسبة المئوية لموافقة المشاركين في المجموعة الأولى (نعم) أعلى من الثانية (لا). ففي المجموعة التي أجابت "نعم"، بلغت النسبة 68% من المشاركين الذين شعروا بالحماس عند بداية يوم عملهم، مقارنةً بنسبة 73.3% في المجموعة التي أجابت "لا". لكن عند مقارنة النسب بشكل عام على المستوى الكلي، نجد أن المجموعات كانت متقاربة.

أما فيما يخص السؤال الثاني "أحرص على تحسين مهاراتي باستمرار لأداء عملي بشكل أفضل؟"، تظل النتيجة غير دالة إحصائياً وفقاً لاختبار Chi-Square الذي أظهر قيمة 0.665 عند درجة حرية 1، وهو ما يعني أن هذه النتيجة لا تتيح لنا الاستنتاج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في تحسين المهارات والشعور بالحماس عند بدء العمل.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 70.9% من المشاركين في العينة يعبرون عن الحماس أثناء بداية يوم العمل، وهو ما يعكس اهتماماً معقولاً بالحوافز الشخصية لرفع الكفاءة الوظيفية، بينما تصل نسبة الذين لا يشعرون بذلك إلى 29.1%، ما يبرز حالة غير متوازنة في مشاعر الحماس.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوجه إلى أن غالبية الموظفين يمتلكون درجة من الدافعية الشخصية التي قد تؤثر على أدائهم. هذا ينعكس على طريقة تعامل المؤسسة مع العاملين على تحسين المهارات، وضرورة التركيز على تعزيز هذه الدوافع لضمان تحسين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي. لكن في الوقت ذاته، فإن النسبة الكبيرة التي ترفض التحسين المستمر تشير إلى غياب التحفيز أو الدعم الكافي من قبل الإدارة، مما يحد من قدرة الموظفين على التفاعل بشكل إيجابي مع هذا التوجه، ومنه فإن أغلب أساتذة الثانوية لديهم القدرة والقابلية لتطوير وتحسين الأداء في العمل.

يتضح مما سبق التدريب المستمر والدعم التحفيزي يعدان من عوامل نجاح الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين بيئة العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الحوافز الشخصية، مما يعزز من قدرة الموظفين على تقديم أداء مهني أفضل.

الجدول رقم 8: يوضح تحليل ارتباط بين أهمية العمل وجودة الأداء الوظيفي

القرار	مستوى	درجة الحرية	Chi-Square	1.أحرص على إنجاز مهامي بأعلى مستوى من الدقة والجودة؟		المجموع	مستوى من الدقة والجودة؟	
				نعم	لا			
دال	0.040	1	4.199	27	14	13	ت	نعم
				28	7	21	ت	لا
				55	21	34	ت	المجموع

2.أعتبر عملي جزءًا مهمًا من حياتي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أعتبر عملي جزءًا مهمًا من حياتي" وسؤال "أحرص على إنجاز مهامي بأعلى مستوى من الدقة والجودة؟" كانت ذات دلالة إحصائية، حيث أظهرت نتائج اختبار **Chi-Square** قيمة 4.199 مع درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.040، مما يعني أن هناك علاقة دالة بين أهمية العمل وجودة الأداء في إنجاز المهام.

توزيع الإجابات أظهر أن نسبة 51.9% من الأفراد الذين يعتبرون عملهم جزءًا مهمًا من حياتهم أبدوا حرصًا على إنجاز مهامهم بأعلى مستوى من الدقة والجودة، بينما كانت نسبة من لا يعتبرون عملهم جزءًا مهمًا في حياتهم 75%، وكانت لديهم أقل رغبة في الاهتمام بجودة الإنجاز. (25%)

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 61.8% من المشاركين يعتبرون عملهم جزءًا مهمًا من حياتهم، في حين أن 38.2% لا يعتبرونه كذلك، ما يعكس نسبة معقولة من العاملين الذين يعطون أهمية لعملهم. يُظهر هذا التوزيع أن الشعور بالانتماء إلى العمل واعتباره جزءًا من الحياة يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي. فالموظفون الذين يعتبرون عملهم مهمًا في حياتهم يكونون أكثر دقة في تنفيذ المهام، مما يعكس تأثير الدافع الشخصي على الإنتاجية. أما في المقابل، فإن ضعف الشعور بأهمية العمل يساهم في تدني جودة الأداء، مما يضع مسؤولية على المؤسسات لتحفيز موظفيها وتقدير أعمالهم لتحسين نتائج الأداء الوظيفي.

يتضح مما سبق أنه يجب على المؤسسات خاصة التربوية أن تولي اهتمامًا خاصًا لتحفيز العاملين على الاعتناء بأعمالهم، لا سيما الأساتذة من خلال استراتيجيات تساهم في تعزيز أهمية العمل لديهم، مما سينعكس إيجابيًا على جودة الإنجاز ودقة الأداء في مهامهم.

الجدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة شعورهم بالفخر عند إنجاز عملي بكفاءة

التكرارات	(%)	
25	45.5	نعم
30	54.5	لا
55	100	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حول شعورهم بالفخر عند إنجاز عملهم بكفاءة، يتبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ "لا" بنسبة 54.5%، في حين أن نسبة 45.5% أجابوا بـ "نعم"، ما يشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين لا يشعرون بالفخر عند إنجاز أعمالهم بكفاءة.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن غياب شعور الفخر لدى الموظفين عند تحقيق الكفاءة في العمل قد يُعزى إلى مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية. فقد يرجع ذلك إلى ضعف التقدير من قبل الإدارة أو غياب ثقافة الاعتراف بالجهود المبذولة، مما يقلل من الحافز الداخلي للموظف تجاه الإنجاز. كما قد يشعر البعض أن كفاءتهم لا تُترجم إلى مزايا ملموسة، سواء مادية أو معنوية، مما يضعف ارتباطهم العاطفي بالنجاح.

في البيئات المهنية الحديثة، يُعد الشعور بالفخر أحد المحركات الرئيسية للالتزام والأداء العالي، إلا أن غيابه، كما هو موضح في نتائج هذا الجدول، يعكس ضعفًا في أنظمة التحفيز المعنوي وقد يشير إلى قصور في إدارة الموارد البشرية، لا سيما فيما يتعلق بتقدير الإنجاز الفردي.

علاوة على ذلك فإن الضغوط المهنية والتحديات اليومية مثل عبء العمل أو غموض الدور قد تؤثر سلبًا على شعور الموظف بالإنجاز والرضا، وبالتالي غياب الإحساس بالفخر، مما يبرز الحاجة إلى تهيئة بيئة عمل محفزة تعترف بالكفاءة وتكافئها بشكل فعال، وتعزز الانتماء المهني لدى العاملين.

الجدول رقم 10: يوضح تحليل ارتباط بين الارتباط العاطفي ببيئة العمل والسعي نحو تحسين الأداء

6. أسعى دائمًا إلى تطوير أدائي وتحقيق نتائج متميزة ؟

المجموع

Chi-Square

درجة الحرية

مستوى الدلالة

القرار

				لا	نعم			
غير دال	0.580	1	0.306	30	13	17	ت	نعم
				100	43.3	56.7	%	
				25	9	16	ت	لا
				100	36	64	%	
				55	22	33	ت	المجموع
				%100	40	60	%	

4. أرتبط عاطفياً
ببيئة عملي
وزملائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أرتبط عاطفياً ببيئة عملي وزملائي" وسؤال "أسعى دائماً إلى تطوير أدائي وتحقيق نتائج متميزة؟" غير دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج اختبار Chi-Square قيمة 0.306 مع درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.580، وهو ما يعني أن هذه العلاقة غير ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 56.7% من الأفراد الذين يشعرون بالارتباط العاطفي ببيئة العمل وزملائهم أبدوا حرصاً على تحسين أدائهم وتحقيق نتائج متميزة، بينما كانت نسبة 64% من الذين لا يشعرون بهذا الارتباط العاطفي يسعون أيضاً إلى تحسين أدائهم، لكن النسبة كانت أقل.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 60% من المشاركين يشعرون بالارتباط العاطفي ببيئة عملهم وزملائهم، بينما 40% لا يشعرون بهذا الارتباط.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوجه إلى أن الارتباط العاطفي بالعمل وبيئة العمل قد لا يكون العامل الوحيد الذي يؤثر في سعي الموظفين لتحسين أدائهم. وعلى الرغم من أن 56.7% من الأفراد الذين يرتبطون عاطفياً ببيئة عملهم يسعون لتحسين أدائهم، فإن النسبة الأخرى لا تظهر تبايناً كبيراً مع غير المرتبطين عاطفياً ببيئة العمل، مما يفتح المجال لفهم أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر في السعي نحو التطوير، مثل الحوافز التنظيمية والفرص التدريبية.

يتضح مما سبق أنه يجب النظر في تعزيز البيئة العاطفية للموظفين وتحقيق ارتباط أكبر بينهم وبين بيئة العمل، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تكون هناك استراتيجيات تحفيزية أخرى تساهم في تعزيز أداء الموظفين بغض النظر عن ارتباطهم العاطفي.

الجدول رقم 11: يوضح تحليل ارتباط بين الشعور بتحقيق الذات في العمل والتعلم من الأخطاء

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	7. أحرص على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل؟					المجموع	
				أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	ت		
غير دال	0.083	3	6.679						نعم	عندما أعمل، أشعر بأنني أحقق ذاتي
				29	6	6	5	12		
				100	20.7	20.7	17.2	41.4	%	
									لا	المجموع
				26	5	0	8	12		
				100	19.2	00	30.8	50	%	لا
					المجموع	وع				
55	11	6	13	25			ت			
					المجموع	وع				
%100	20	10.9	23.6	45.5			%			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "عندما أعمل، أشعر بأنني أحقق ذاتي" وسؤال "أحرص على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل؟" لا تتدرج تحت الدلالة الإحصائية، حيث أظهرت نتائج اختبار Chi-Square قيمة 6.679 مع درجة حرية 3 ومستوى دلالة 0.083، وهو ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً.

توزيع الإجابات أظهر أن 41.4% من الأفراد الذين يشعرون بتحقيق ذاتهم أثناء العمل يحرصون دائماً على التعلم من أخطائهم، بينما كانت النسبة الأقل ممن يشعرون بتحقيق ذاتهم يحرصون أحياناً أو نادراً على التعلم من الأخطاء (17.2% و 20.7% على التوالي). أما الذين لا يشعرون بتحقيق ذاتهم في العمل، فقد كانت النسبة الأكبر منهم يحرصون على التعلم أحياناً (30.8%)، بينما كانت نسبة من لا يحرصون على التعلم (19.2%) صغيرة.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 45.5% من المشاركين يشعرون بتحقيق ذاتهم أثناء العمل، بينما 54.5% لا يشعرون بذلك.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوجه إلى أن الشعور بتحقيق الذات أثناء العمل لا يرتبط بشكل كبير بالتعلم من الأخطاء. فحتى أولئك الذين لا يشعرون بتحقيق ذاتهم قد يكونون حريصين على التعلم من أخطائهم، ما يعكس أن الدوافع الداخلية (مثل تحقيق الذات) قد لا تكون العامل الوحيد المؤثر في قدرة الموظف على التعلم من الأخطاء. وعليه، قد تكون العوامل التنظيمية مثل التدريب المستمر والتوجيه المهني أكثر تأثيراً في هذا الصدد.

يتضح مما سبق على الرغم من أن تحقيق الذات في العمل قد يساهم في تحسين الأداء، إلا أن التعلم من الأخطاء والتطوير المهني ليس مرهوناً فقط بتحقيق الذات، بل يتطلب أيضاً بيئة عمل داعمة وبرامج تدريبية فعالة.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حرصهم على تقديم أفضل ما لدي في العمل كل يوم

	التكرارات	(%)
نعم	36	65.5
لا	19	34.5
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (36) فرداً بنسبة مئوية بلغت 65.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 34.5%.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك توجهاً إيجابياً عاماً لدى الموظفين نحو الالتزام بالأداء العالي والاجتهاد اليومي في العمل، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من الدافعية الذاتية والشعور بالمسؤولية المهنية. غير أن وجود نسبة معتبرة ممن لا يحرصون على تقديم أفضل ما لديهم قد يعكس بعض التحديات التنظيمية أو الشخصية التي تحدّ من اندماجهم الكامل في بيئة العمل.

في المجتمعات المهنية الحديثة، يُعتبر حرص العاملين على الأداء الجيد مؤشراً مهماً على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، لكن استمرار وجود نسبة غير مهتمة بتقديم الأفضل يومياً يستدعي اهتمام الإدارات المعنية بتقييم العوامل المؤثرة، مثل ضغوط العمل، أو غياب الحوافز، أو ضعف التقدير، والتي قد تضعف من مستوى الالتزام.

كما تلعب الظروف الاجتماعية والاقتصادية دوراً في تحديد مدى قدرة الموظف على تقديم أقصى ما لديه، إذ أن التوترات والضغوط الخارجية قد تؤثر سلباً على نشاطه المهني، مما يُبرز الحاجة إلى خلق بيئة عمل محفزة ومتوازنة تدعم رفاهية العاملين وتمنحهم الفرصة للتعبير الكامل عن إمكانياتهم.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحمس لتعلم مهارات جديدة تساعدني في عملي

التكرارات	(%)	
22	40	نعم
33	60	لا
55	100	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%. مما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين لا يُبدون تحملاً لاكتساب مهارات جديدة مرتبطة بعملهم.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك فتوراً نسبياً في دافعية التعلم والتطوير المهني لدى نسبة كبيرة من أفراد العينة، وهو ما قد يعكس وجود عدة عوائق، مثل غياب ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، أو نقص في الفرص التدريبية الفعلية، أو حتى شعور الموظفين بعدم جدوى تعلم مهارات جديدة في ظل بيئة عمل لا تقدر التطوير الفردي.

في السياق العام، يعد الحماس لتعلم مهارات جديدة مؤشراً أساسياً على الاستعداد للتغيير ومواكبة تطورات العمل، لكن النتائج هنا توحى بوجود فجوة معرفية أو نفسية ينبغي معالجتها من خلال تعزيز الوعي بأهمية التعلم المهني، وربط التطوير الذاتي بالترقيات والتحفيزات داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك قد يكون لعدد من الظروف الاجتماعية والمهنية أثر مباشر في تقليل رغبة العاملين بالتعلم، مثل ضيق الوقت، وضغوط العمل اليومية، أو غياب الدعم المعنوي والمادي، ما يجعل من الضروري على المؤسسات أن توفر بيئة تعليمية مرنة ومحفزة تراعي احتياجات الموظفين وتدفعهم إلى تنمية قدراتهم بشكل مستمر.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أجد متعة في التحديات التي تواجهني أثناء العمل

	التكرارات	(%)
أحيانا	20	36.4
نادرا	15	27.3
أبدا	20	36.4
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "أحيانا" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 36.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 27.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.4%. ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة لا يجدون متعة دائمة في التحديات التي تواجههم خلال أداء مهامهم الوظيفية.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن غالبية الموظفين لا تعتبر التحديات في العمل مصدرًا للتحفيز أو المتعة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة بيئة العمل نفسها، حيث قد تُطرح التحديات بشكل ضاغط أو غير مدروس، مما يحولها من فرصة للنمو والتطور إلى عبء نفسي ومهني. كما يمكن أن يكون هذا النفور من التحديات نتيجة ضعف في آليات الدعم والتوجيه داخل المؤسسة أو قلة الثقة بقدراتهم الذاتية.

في بيئات العمل الفعالة، يُنظر إلى التحديات على أنها فرص للتعلم والابتكار، لكن البيانات الواردة في الجدول تعكس فجوة في هذا المفهوم، مما يُبرز الحاجة إلى إعادة تصميم بيئة العمل بحيث تجعل من التحديات تجربة إيجابية تعزز من الثقة بالنفس وتدفع نحو الأداء الأفضل.

كما أن للظروف الشخصية والاجتماعية أثرًا لا يمكن تجاهله، إذ قد يشعر الموظف بالإرهاق أو التشعب الذهني الذي يمنعه من التفاعل بإيجابية مع المواقف الصعبة، ما يستوجب من المؤسسات توفير الدعم النفسي والتكوين المستمر لمساعدة العاملين على تبني التحديات كجزء من مساهمهم المهني والتنموي. الجدول رقم 15: يوضح تحليل ارتباط بين شعور الموظف بأهمية وظيفته وتنظيم العمل لتحقيق الإنتاجية

القرار		مستوى	درجة	Chi-Square	المجموع	8. أحرص على تنظيم عملي لضمان إنتاجية أعلى		9. أشعر أن وظيفتي تعني لي أكثر من مجرد مصدر دخل	
		الدلالة	الحرية			نعم	لا		
غير دال	0.185		1	1.760		ت	24	16	نعم
						%	60	40	
						ت	6	9	لا
						%	40	60	
						ت	30	25	المجموع
						%	54.5	45.5	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أشعر أن وظيفتي تعني لي أكثر من مجرد مصدر دخل" وسؤال "أحرص على تنظيم عملي لضمان إنتاجية أعلى" غير دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج اختبار **Chi-Square** قيمة 1.760 مع درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.185، وهو ما يعني أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 60% من الأفراد الذين يشعرون أن وظائفهم تعني لهم أكثر من مجرد مصدر دخل يحرصون على تنظيم عملهم لضمان إنتاجية أعلى، بينما كانت النسبة أقل في المجموعة التي لا يشعرون بذلك (40%). من جهة أخرى، كانت النسبة التي لا تهتم بتنظيم العمل لضمان الإنتاجية أعلى بين أولئك الذين لا يعتبرون الوظيفة أكثر من مجرد مصدر دخل (60%).

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 54.5% من المشاركين يشعرون أن وظائفهم تعني لهم أكثر من مجرد مصدر دخل، بينما 45.5% لا يشعرون بذلك.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوزيع إلى أن الدافع الشخصي المرتبط بمعنى الوظيفة لا يبدو أنه يرتبط بشكل كبير بتنظيم العمل وتحقيق الإنتاجية. حيث أن نسبة لا بأس بها من الأفراد الذين لا يعتبرون وظائفهم أكثر من مجرد دخل يحرصون على تنظيم أعمالهم بشكل جيد. هذا قد يفتح المجال لفهم أن التنظيم والإنتاجية يمكن أن يتأثران بعوامل أخرى مثل الحوافز المالية، بيئة العمل، أو التدريبات.

يتضح مما سبق يجب على المؤسسات تعزيز الوعي لدى الموظفين بأن وظائفهم ذات معنى أكبر من مجرد مصدر دخل من خلال توفير بيئة محفزة ومجزية، ولكن أيضاً يجب أن تركز على تحسين

استراتيجيات تنظيم العمل وتقديم الحوافز التي تساعد على زيادة الإنتاجية، بغض النظر عن شعور الموظف الشخصي.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أ بذل جهدًا بدنيًا كبيرًا في أداء عملي اليومي

النسبة المئوية	التكرارات	
45.5	25	نعم
54.5	30	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.6%. ما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين لا يشعرون بأنهم يبذلون جهدًا بدنيًا كبيرًا في مهامهم اليومية.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن طبيعة الأعمال التي يمارسها أغلب أفراد العينة قد تكون غير معتمدة بدرجة كبيرة على الجهد البدني، وقد تتجه أكثر نحو الجوانب الفكرية أو المكتبية. كما يمكن أن يُعزى هذا إلى تطور أساليب العمل واستخدام التكنولوجيا أو توزيع المهام بشكل يخفف العبء البدني على الموظف. غير أن نسبة 45.5% ممن يشعرون ببذل جهد بدني كبير تبقى دالة على وجود فئة معتبرة من العاملين تتحمل أعباء جسدية في أداء مهامها، وهو ما يستوجب من الإدارة الانتباه إلى مدى تأثير هذا النوع من الجهد على الصحة البدنية للعاملين، وضرورة توفير بيئة عمل تدعم التوازن الجسدي والنفسي، خصوصًا في الوظائف التي تتطلب مجهودًا يدويًا متكررًا أو ميدانيًا.

كما أن الشعور بالجهد البدني الزائد قد يرتبط بعوامل مثل نقص الوسائل المساعدة، أو ضعف التوزيع العادل للمهام، أو حتى غياب الاستراحات الكافية، مما يؤكد أهمية مراجعة تنظيم العمل بما يضمن سلامة الموظف ورفع مستوى رضاه وكفاءته.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أعمل بوتيرة ثابتة طوال ساعات الدوام

(%)	التكرارات	
50.9	28	نعم

لا	27	49.1
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 49.1%، مما يعكس توازناً نسبياً بين من يحافظون على وتيرة أداء مستقرة خلال اليوم الوظيفي ومن تتغير وتيرة عملهم.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن نصف الموظفين تقريباً قادرين على الحفاظ على استقرار في أدائهم المهني خلال ساعات العمل، وهو ما يعكس مستوى جيداً من التنظيم الذاتي والانضباط، وقد يدل على بيئة عمل تتيح لهم العمل في ظروف مريحة ومنظمة. في المقابل، فإن نسبة غير قليلة من الموظفين يعانون من تفاوت في وتيرة العمل، وهو ما قد يُعزى إلى التغيير في طبيعة المهام، أو التعب الذهني والبدني، أو حتى ضعف الدافعية خلال فترات معينة من اليوم.

في السياق الإداري، تعتبر القدرة على الحفاظ على وتيرة ثابتة في العمل مؤشراً على التوازن المهني والانضباط الذاتي، إلا أن تقلب الأداء قد يشير إلى ضرورة تحسين ظروف العمل وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدرات الموظفين وحاجاتهم الفسيولوجية والنفسية.

كما أن ضغوط الحياة اليومية، أو سوء تنظيم الوقت، أو غياب فترات راحة كافية يمكن أن يؤثر على استمرارية الأداء بنفس النسق، مما يبرز أهمية تصميم جداول عمل مرنة، وتوفير بيئة داعمة تسهم في الحفاظ على طاقة الموظف واستقراره الإنتاجي طوال ساعات الدوام.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أخصص طاقتي لإنجاز العمل بكفاءة عالية

	التكرارات	(%)
نعم	25	45.5
لا	30	54.5
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 54.5%، ما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين لا يخصصون طاقتهم بشكل كافٍ لتحقيق أعلى كفاءة في العمل.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك تراجعاً نسبياً في مستوى التركيز والطاقة الموجهة نحو الإنجاز بكفاءة، وهو ما قد يُعزى إلى عدة أسباب، منها غياب الحوافز، أو ضعف التقدير المؤسسي لجهود الموظفين، أو حتى وجود بيئة عمل غير مشجعة على بذل أقصى الطاقات. كما قد ترتبط هذه النتيجة بحالة من الإرهاق المهني أو الشعور بعدم الانتماء، مما يؤدي إلى أداء روتيني لا يركز على الجودة والكفاءة العالية. في المؤسسات الناجحة، يُعد تخصيص الطاقة لتحقيق الكفاءة هدفاً أساسياً يتطلب توفير بيئة داعمة ومحفزة، مع توجيه الموظفين نحو أهمية الإنجاز النوعي لا الكمي فقط. وبالتالي، فإن هذه النتائج تبرز الحاجة إلى مراجعة أنظمة التحفيز والتقييم، وتعزيز ثقافة التميز والجودة داخل بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، فإن الضغوط الاجتماعية، والالتزامات الخارجية، والروتين الوظيفي قد تُضعف من دافعية الموظف لتوظيف كامل طاقته في العمل، ما يتطلب من المؤسسات مراعاة الجوانب النفسية والمهنية للعاملين وتقديم الدعم اللازم الذي يعزز إنتاجيتهم وكفاءتهم.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أستطيع العمل لساعات طويلة دون الشعور بالإجهاد المفرط

التكرارات	(%)	
17	30.9	نعم بشكل دائم
16	29.1	أحيانا
6	10.9	نادرا
16	29.1	لا أحد بسهولة
55	100	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم بشكل دائم" وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 30.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 29.1%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.9%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا أحد بسهولة" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 29.1%، هذا يعكس تبايناً ملحوظاً في قدرة الموظفين على تحمل ضغط العمل لفترات طويلة.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك فئة من الموظفين تتمتع بقدرة عالية على تحمل ساعات العمل الطويلة دون إجهاد مفرط، ما قد يعكس لياقة بدنية جيدة، أو قدرة على التكيف مع ضغوط العمل. في المقابل، تُظهر النسبة المتقاربة لمن يواجهون صعوبة أو يعملون تحت إجهاد أنهم قد يعانون من إرهاق وظيفي، أو أن ظروف العمل ليست مثالية لدعم استمرارية الأداء دون تأثير بدني أو نفسي.

هذا التباين يعكس اختلافات فردية في نمط التكيف والقدرة على التحمل، لكنه يسلط الضوء أيضاً على الحاجة إلى تقييم بيئة العمل من حيث الضغط الزمني، وتوفير فترات راحة مناسبة، والاهتمام بالصحة النفسية والجسدية للموظفين.

كما أن الإجهاد المفرط قد لا يكون مرتبطاً فقط بعدد ساعات العمل، بل أيضاً بنوعية المهام، وضبابية الأدوار، وضغط الإنجاز، مما يتطلب من المؤسسات مراعاة هذه الجوانب في تنظيم العمل، والعمل

على تعزيز التوازن بين الجهد المبذول والراحة لضمان استمرارية الأداء بجودة عالية دون التأثير على صحة العاملين ورفاهيتهم.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على تحمل الضغوط الجسدية التي يتطلبها عملي

	التكرارات	(%)
نعم	23	41.8
لا	32	58.2
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 41.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 58.2%، ما يدل على أن أكثر من نصف المشاركين يواجهون صعوبة في تحمل الضغوط الجسدية المرتبطة بمهامهم الوظيفية.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين لا يتمتعون بالقدرة الكافية على مجاراة المتطلبات البدنية لأعمالهم، وهو ما قد يُعزى إلى عدة عوامل، مثل شدة الجهد البدني المطلوب، أو غياب التدريب المناسب، أو حتى عدم ملاءمة الظروف الصحية أو الجسدية لمتطلبات العمل.

ويُظهر هذا التفاوت في النتائج أهمية مراعاة الجوانب البدنية في تصميم المهام وتوزيع الأعباء داخل بيئة العمل، إذ أن استمرار الضغط الجسدي دون دعم أو تهيئة قد يؤدي إلى الإرهاق، أو الإصابة، أو انخفاض في الإنتاجية.

كما أن الضغوط الجسدية المتكررة قد ترتبط كذلك بنقص التجهيزات أو غياب أدوات العمل المناسبة، مما يستدعي تدخلاً تنظيمياً لتوفير بيئة عمل صحية، وتدريب الموظفين على تقنيات العمل الآمن، والتخفيف من الأعباء البدنية الثقيلة، بما يضمن الحفاظ على سلامتهم الجسدية وتحسين جودة أدائهم على المدى الطويل.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على استخدام طاقتي بشكل فعال لإنجاز مهام

	التكرارات	(%)
نعم	30	54.5
لا	25	44.5
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 44.5%. ما يشير إلى أن أغلبية طفيفاً من المشاركين ترى أنها توظف طاقتها بكفاءة أثناء أداء العمل.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك شريحة من الموظفين تمتلك القدرة على إدارة طاقتها بفعالية وتوجيهها نحو إنجاز المهام المطلوبة، وهو ما قد يُعزى إلى مهارات تنظيم الوقت، ووضوح المهام، والدافعية الذاتية، إضافة إلى بيئة العمل المساعدة على التركيز والإنتاجية، حيث يعزى ذلك على الإنجاز في المؤسسة التربوية .

في المقابل، فإن النسبة غير القليلة لمن أجابوا بـ "لا" تعكس وجود تحديات تحول دون استثمار الطاقة بشكل فعال، كضعف التخطيط، أو ضغوط العمل المتزايدة، أو غياب التحفيز، وهو ما قد يؤدي إلى هدر في الجهد دون نتائج ملموسة.

وتُبرز هذه النتائج أهمية التكوين المستمر في مجالات إدارة الوقت والجهد، وتوفير الظروف التنظيمية والنفسية التي تساعد الموظفين على توجيه طاقتهم بكفاءة، بما يعزز من الإنتاجية الفردية والجماعية، ويقلل من الشعور بالإجهاد أو التشتت أثناء العمل.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أواجه التعب الجسدي أثناء العمل بمرونة

	التكرارات	(%)
نعم	21	38.2
لا	34	61.8
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 61.8%. ما يدل على أن فئة معتبرة من الموظفين تجد صعوبة في التكيف مع التعب الجسدي المصاحب للعمل.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن مرونة التعامل مع الإرهاق الجسدي أثناء أداء المهام لا تزال محدودة لدى أغلب أفراد العينة، وهو ما قد يُعزى إلى عدة عوامل، من بينها ضعف اللياقة البدنية، أو تكرار المهام الشاقة، أو غياب فترات الراحة والتعافي، بالإضافة إلى تأثير الضغوط النفسية المصاحبة للعمل. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة مراجعة ظروف العمل التي قد تُقاوم من الشعور بالتعب، مثل طول ساعات الدوام دون انقطاع، أو عدم تنوع المهام، أو غياب الدعم الصحي والمهني. كما أنها تبرز الحاجة إلى تبني برامج للعناية بصحة الموظف الجسدية والنفسية، بما يعزز قدرته على الصمود والتأقلم مع متطلبات العمل.

وفي المجمل، فإن تحسين قدرة الموظف على مواجهة التعب الجسدي بمرونة لا يتطلب فقط تأهيلاً فردياً، بل يستدعي كذلك تهيئة بيئة عمل متوازنة، تراعي الجهد المبذول وتدعم الموظفين من خلال سياسات فعالة في الراحة، والتقدير، والوقاية من الإجهاد المهني.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الحرص على اتباع إرشادات السلامة للحفاظ على

نشاطي

التكرارات	(%)	
21	38.2	نعم
34	61.8	لا
55	100	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا

السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 61.8%. ما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين لا يلتزمون بإرشادات السلامة بشكل كافٍ.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك ضعفًا في ثقافة السلامة المهنية لدى شريحة كبيرة من الموظفين، وهو ما قد يُعزى إلى غياب التوعية الكافية، أو نقص التدريب على إجراءات السلامة، أو عدم وجود رقابة واضحة داخل بيئة العمل. كما قد تعود هذه النتيجة إلى تصورات خاطئة حول أهمية تلك الإرشادات، أو التهاون في تطبيقها بدافع السرعة أو ضغوط الإنجاز.

وتُعد السلامة المهنية من العناصر الأساسية التي تضمن استمرارية الأداء الوظيفي دون التعرض لإصابات أو إرهاق مفرط، كما أنها تسهم في الحفاظ على النشاط الجسدي والذهني للموظف. لذا فإن تجاهل إرشادات السلامة قد يُسبب آثارًا سلبية مباشرة على صحة الموظف وإنتاجيته على المدى الطويل. وبناءً على هذه المعطيات، يظهر جليًا ضرورة تعزيز برامج التكوين في مجال السلامة المهنية، وتكثيف الحملات التوعوية داخل بيئة العمل، مع التأكيد على أن الالتزام بإرشادات السلامة ليس خيارًا، بل مسؤولية فردية وجماعية تساهم في خلق مناخ عمل آمن ومستقر.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على اعتبار النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملي اليومي

التكرارات	(%)	
11	20	أحياناً
18	32.7	نادراً
26	47.3	أبداً
55	100	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "أحياناً" وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادراً " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 32.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبداً " والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 47.3%، ما يدل على أن غالبية المشاركين لا يعتبرون النشاط البدني جزءًا جوهريًا من مهامهم اليومية.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن الطابع البدني للعمل اليومي لدى أفراد العينة يبدو محدودًا، إما لأن طبيعة الوظائف التي يشغلونها تعتمد في الغالب على الجهد الذهني والمكتبي، أو لأن النشاط البدني لا يُنظر إليه كعنصر وظيفي مهم، ما قد يعكس نمطاً من الأداء الثابت أو الروتيني الذي لا يتطلب حركة مستمرة، وتبرز هذه النتائج أهمية مراجعة بيئة العمل من حيث إدماج النشاط البدني كوسيلة لتحسين الصحة العامة للموظف، وتقليل مستويات التوتر والإجهاد، حيث أثبتت الدراسات أن إدخال حركات بسيطة أو نشاط بدني خفيف خلال اليوم المهني يمكن أن يُحسّن التركيز، ويزيد من الإنتاجية، ويقلل من الإصابات الناتجة عن الجلوس الطويل أو الوضعيات الثابتة.

كما أن هذه النتائج قد تعكس غياب التوجيه المؤسسي نحو العناية بالنشاط البدني، مما يستدعي من المؤسسات التفكير في مبادرات لتعزيز الحركة داخل بيئة العمل، مثل تخصيص فترات قصيرة للنشاط الحركي، أو تصميم بيئات مكتبية أكثر تفاعلية، بما يساهم في دعم الصحة الجسدية والنفسية للموظفين على المدى الطويل.

3- عرض نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم 25: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحرص على إنجاز مهامهم بأعلى مستوى من الدقة والجودة

النسبة المئوية	التكرارات	
61.8	34	نعم
38.2	21	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 38.2%. هذا يدل على وجود ثقافة عمل تُثمن الجودة وتدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم في مختلف المهام الموكلة إليهم.

في المقابل، وجود نسبة لا تُستهان بها من الأفراد الذين لا يبدون ذات الحرص على الدقة قد يشير إلى بعض التحديات، مثل ضغوط العمل، أو ضعف التحفيز، أو غياب نظم التقييم الفعالة التي تُشجع على الجودة والإتقان في الأداء.

ومنه يمكن الاستنتاج أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة من خلال تبني أنظمة متابعة وتقدير للجهود الدقيقة، وتوفير بيئة عمل تحفّز الموظف على الإبداع والإتقان، باعتبار أن جودة الأداء لا تسهم فقط في تحقيق الأهداف التنظيمية، بل تُعزز أيضًا من صورة المؤسسة وكفاءة مواردها البشرية.

الجدول رقم 26: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متابعة تفاصيل عملي لضمان خلوّه من الأخطاء

النسبة المئوية	التكرارات	
49.1	27	نعم
50.9	28	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 50.9%. هذا الانقسام قد يُعزى إلى عدة عوامل، مثل اختلاف مستوى الوعي المهني بين الأفراد، أو التفاوت في حجم المهام والضغوط اليومية، وربما أيضًا إلى غياب نظام رقابي يحفّز الموظف على مراجعة عمله بدقة قبل اعتماده.

كما يمكن أن يشير ذلك إلى وجود حاجة ملحة لتعزيز ثقافة المراجعة الذاتية والمسؤولية الفردية، من خلال دورات تكوينية أو آليات تحفيزية تركز على أهمية نقادي الأخطاء وتحقيق جودة العمل، باعتبار أن المتابعة الدقيقة للتفاصيل تُعد ركيزة أساسية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الثقة في مخرجات العمل.

الجدول رقم 27: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حرصهم على تحسين مهاراتي باستمرار لأداء عملي بشكل أفضل

النسبة المئوية	التكرارات	
70.9	39	نعم
29.1	16	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (39) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 29.1%. وهو مؤشر إيجابي على وجود دافعية ذاتية نحو التطوير المهني والارتقاء بالكفاءة الفردية. هذا السلوك يعكس وعياً بأهمية التعلم المستمر في مواجهة التحديات المهنية وتحقيق التميز الوظيفي.

وتُعد هذه النتيجة دليلاً على وجود بيئة عمل مشجعة على النمو والتطوير، أو على الأقل توجهاً شخصياً لدى الموظفين نحو اكتساب معارف ومهارات جديدة تعزز من فاعليتهم في أداء مهامهم اليومية. أما النسبة التي لا تُبدي هذا الحرص، فقد تعود إلى ضعف الحوافز، أو غياب الفرص التدريبية، أو حتى شعور بعض الأفراد بالاكتماء بمهاراتهم الحالية، مما يستدعي العمل على تطوير استراتيجيات تشجيعية وتوفير مسارات تكوين مستمرة لتعزيز ثقافة التحسين الذاتي.

ومنه نستنتج أن دعم المبادرات التدريبية، وتقدير الجهود الفردية في مجال التطوير المهني، يشكلان خطوة أساسية في بناء كادر بشري متميز وقادر على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

الجدول رقم 28: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج

النسبة المئوية	التكرارات	
56.4	31	نعم
43.6	24	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 43.6%. مما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية استغلال الإمكانيات المتوفرة بشكل فعال لتحقيق أهداف العمل بأقل التكاليف وأفضل جودة ممكنة.

هذا السلوك يعكس مستوى جيداً من الكفاءة المهنية، ويشير إلى وجود فئة من الموظفين تدرك أهمية الاقتصاد في استخدام الموارد، سواء كانت مادية أو بشرية أو زمنية، وهو ما يُعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية.

في المقابل تشير نسبة من المشاركين إلى أنهم لا يستخدمون الموارد المتاحة بكفاءة، مما قد يُنذر بوجود بعض أوجه القصور، مثل ضعف التخطيط، أو غياب الإرشاد الإداري، أو نقص التدريب على إدارة الموارد، وهو ما يستدعي تدخلاً تنظيمياً لتعزيز مهارات إدارة الموارد وتوفير الأدوات الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لها، وعليه فإن دعم ثقافة ترشيد الموارد داخل المؤسسة وتطوير برامج تدريبية في هذا الاتجاه يُمكن أن يسهم في رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل بأقل جهد وتكلفة.

الجدول رقم 29: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على السعي دائماً إلى تطوير أدائي وتحقيق نتائج

متميزة

النسبة المئوية	التكرارات	
72.7	40	نعم
27.3	15	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة مئوية بلغت 72.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 27.3%. ويشير إلى بيئة عمل قد تكون محفزة على الابتكار وتقدير الجهود المبذولة.

هذا التوجه يُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز التنافسية داخل المؤسسة، وتحقيق جودة عالية في الأداء، كما يُسهم في تعزيز رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة، ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما النسبة التي لا تسعى لتطوير أدائها بشكل دائم، فقد تعكس بعض التحديات، مثل غياب الحوافز، أو ضعف فرص النمو المهني، أو حتى الشعور بعدم التقدير، وهو ما يدعو إلى ضرورة تبني آليات تحفيزية مستمرة، وتشجيع ثقافة التميز المهني داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن ترسيخ ثقافة الأداء المتميز وتوفير بيئة عمل محفزة للتطوير المهني من شأنه أن يرفع من كفاءة الموظفين ويُسهم في تحقيق نتائج أكثر فعالية واستدامة.

الجدول رقم 30: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حرصهم على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل

النسبة المئوية	التكرارات	
60	33	نعم
40	22	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%. وهو مؤشر مهم على وجود وعي مهني يُقدّر أهمية التغذية الراجعة والتحسين المستمر في الأداء.

هذا السلوك يدل على توفر قدر من المسؤولية الفردية، كما يُبرز وجود ثقافة عمل تشجع على استخلاص الدروس من التجارب السابقة بدلاً من تكرار الأخطاء، وهو ما يُسهم في تقليل معدلات الفشل وتحسين الكفاءة بمرور الوقت.

في المقابل تشير نسبة غير قليلة من الأفراد إلى أنهم لا يحرصون على التعلم من الأخطاء، مما قد يكون ناتجاً عن غياب ثقافة المساءلة البنّاءة، أو نقص في التكوين والتوجيه، أو حتى شعور بالخوف

من الاعتراف بالخطأ، وهو ما يستدعي تدخلات تنظيمية لترسيخ بيئة آمنة تسمح بالتعلم من التجارب دون خشية من التقييم السلبي.

وعليه فإن تعزيز مبدأ التعلم من الأخطاء، وتوفير مناخ داعم للتجريب والتصحيح، يُعد من الركائز الأساسية لتطوير الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الاستمرارية في التحسين والتقدم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 31: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حرصهم على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل

النسبة المئوية	التكرارات	
45.5	25	دائماً
23.6	13	أحياناً
10.9	6	نادراً
20	11	أبداً
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "دائماً" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.9%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، مما يدل على وجود وعي مهني وسلوك ناضج قائم على المراجعة الذاتية والتطوير المستمر. هذا السلوك يُعزز من قدرة الفرد على تحسين أدائه، ويُسهم في تقليل تكرار الأخطاء مستقبلاً، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العمل بشكل عام.

كما يُلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ "أحياناً"، تشير إلى وجود قابلية للتطور، لكنها قد تتأثر بعوامل مثل طبيعة بيئة العمل أو مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظف.

في المقابل للذين اجبوا بـ "نادراً" و "أبداً" بأنهم يتعلمون من الأخطاء وإثارة الانتباه إلى احتمالية وجود معوقات في بيئة العمل، مثل غياب ثقافة التغذية الراجعة، أو شعور بالخوف من المساءلة، أو ضعف

في التحفيز على التحسين الذاتي، مما يستدعي تعزيز ثقافة مؤسسية تشجع على الاعتراف بالأخطاء كفرص للتعلم لا كمصدر للعقاب.

ومن خلال هذه النتائج يمكن التأكيد على أهمية بناء بيئة داعمة تعتمد على النقد البناء، وتمنح الأفراد فرصا للتعلم والتصحيح، بما يضمن تطوير القدرات الفردية وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

الجدول رقم 32: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحرص على تنظيم عملي لضمان إنتاجية أعلى

النسبة المئوية	التكرارات	
54.5	30	نعم
45.5	25	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 45.5%. وهو ما يعكس إدراكاً جيداً لأهمية التخطيط والتنظيم في تحسين جودة الأداء وكفاءة الإنجاز. فالتنظيم الجيد للعمل يُعتبر من العوامل الجوهرية التي تسهم في تجنب الهدر، وتقليل الضغط، وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب.

هذا السلوك يعكس كذلك وجود وعي مهني متقدم لدى شريحة من الموظفين، ويُشير إلى احتمال وجود ثقافة تنظيمية داعمة أو مهارات ذاتية في إدارة الوقت وترتيب الأولويات.

في المقابل فإن النسبة الأخرى التي لا تحرص على تنظيم عملها قد تعاني من بعض الصعوبات، مثل غياب التدريب على مهارات التخطيط، أو العمل في بيئة تقتصر إلى الهياكل التنظيمية الواضحة، أو حتى غياب الرقابة الإدارية الكفؤة.

ومن هنا تظهر أهمية تعزيز ثقافة التنظيم داخل المؤسسة، من خلال التأطير والتدريب المستمر، وتوفير أدوات فعالة لإدارة الوقت والمهام، مما يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

الجدول رقم 33: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لتطوير أدائي

النسبة المئوية	التكرارات	
52.7	29	نعم
47.3	26	لا
100	55	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 52.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 47.3%.

وهو ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو التحديث ومواكبة التطورات التكنولوجية في بيئة العمل. هذا السلوك يعد مؤشراً على إدراك الأفراد لأهمية التكنولوجيا في تحسين الكفاءة والدقة، وتسريع إنجاز المهام.

استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة يُسهم أيضاً في تعزيز الابتكار، وتطوير الحلول العملية، وتحقيق نتائج ذات جودة أعلى، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي العام. من جهة أخرى فإن نسبة لا يُستهان بها من الأفراد لا تعتمد على هذه الأدوات، وهو ما قد يُشير إلى وجود بعض المعوقات، مثل ضعف التكوين الرقمي، أو غياب التجهيزات التقنية المناسبة، أو مقاومة التغيير نتيجة العادات الوظيفية التقليدية.

ومنه يمكن القول إن تشجيع استخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسات يتطلب توفير البنية التحتية المناسبة، إلى جانب برامج تدريبية مستمرة تُساعد الموظفين على التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتعزيز ثقافة التطوير الذاتي التي تركز على الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية المتاحة.

الجدول رقم 34: يوضح تحليل ارتباط بين بذل الجهد البدني في العمل والجهد الإضافي لضمان نجاح العمل

5. أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة لضمان نجاح العمل										
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	المجموع	نعم بشكل دائم			لا		
					نادرا	أحيانا	ت	ت	%	
غير دال	0.185	2	0.408	25	8	8	9	ت	نعم	1. أبذل جهدًا بدنيًا كبيرًا في أداء عملي اليومي
				%100	32	32	36	%		
				30	9	12	9	ت	لا	
				%100	30	40	30	%		
				55	17	20	18	ت	المجموع	
				%100	30.9	36.4	32.7	%		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أبذل جهدًا بدنيًا كبيرًا في أداء عملي اليومي" وسؤال "أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة لضمان نجاح العمل" غير دالة إحصائية، حيث أظهرت نتائج اختبار Chi-Square قيمة 0.408 مع درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.185، وهو ما يعني أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 36% من الأفراد الذين يبذلون جهدًا بدنيًا كبيرًا في أعمالهم اليومية يجيبون بأنهم يبذلون جهدًا إضافيًا عند الحاجة، بينما كانت النسب في المجموعتين الآخرين (أحيانًا ونادرًا) موزعة بالتساوي. أما أولئك الذين لا يبذلون جهدًا بدنيًا كبيرًا، كانت النسبة الأكبر منهم (40%) يجيبون بأنهم يبذلون جهدًا إضافيًا أحيانًا.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 32.7% من المشاركين يبذلون جهدًا بدنيًا كبيرًا في أعمالهم اليومية، بينما 36.4% يبذلون جهدًا إضافيًا عند الحاجة لضمان النجاح، و30.9% يبذلون هذا الجهد نادرًا.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوجه إلى أن بذل الجهد البدني في العمل ليس له ارتباط قوي مع بذل الجهد الإضافي لضمان النجاح. بمعنى آخر، يبدو أن العاملين الذين يبذلون جهدًا بدنيًا كبيرًا في مهامهم اليومية لا يرتبطون بشكل كبير بأداء جهد إضافي لضمان النجاح في العمل، مما يفتح المجال

لفهم أن هناك عوامل أخرى مثل الحوافز المعنوية أو المادية قد تلعب دوراً في تحفيز الموظفين لبذل جهد إضافي.

يتضح مما سبق من المهم أن تركز المؤسسات على تعزيز الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على بذل جهد إضافي لتحسين أداء العمل، بدلاً من الاعتماد فقط على الجهد البدني.

الجدول رقم 35: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أتابع تفاصيل عملي لضمان خلوه من الأخطاء

	التكرارات	(%)
نعم	28	50.9
لا	27	49.1
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 49.1%،

ومنه يمكننا أن نستنتج أن هناك تقارباً واضحاً في مواقف الأفراد تجاه الالتزام بتفاصيل العمل ودقة المتابعة. فبينما يظهر نصف العينة تقريباً حرصاً على تدقيق العمل لتفادي الأخطاء، فإن النصف الآخر لا يولي هذا الجانب نفس الأهمية، وهو ما قد يعكس تبايناً في مستوى الإلتقان، أو اختلافاً في الوعي بأهمية الجودة والدقة في الأداء.

وقد يعود هذا التباين إلى عوامل متعددة، مثل ثقافة العمل داخل المؤسسة، أو حجم المسؤوليات والضغط المهنية، أو حتى اختلاف مستوى التدريب والتأهيل، كما يمكن أن يشير إلى غياب أنظمة رقابة أو تقييم دقيقة، تجعل بعض الأفراد لا يلتزمون بمتابعة التفاصيل إلا عند الضرورة أو التوجيه.

وتبرز هذه النتائج أهمية تكريس ثقافة الجودة داخل بيئة العمل، من خلال تعزيز قيم الدقة والانتباه للتفاصيل، وتوفير أدوات عمل تساهم في تقليل نسب الخطأ، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الفردية والجماعية تجاه جودة المهام المنجزة.

الجدول رقم 36: يوضح تحليل ارتباط بين تخصيص الطاقة لإنجاز العمل بكفاءة ونجاح المؤسسة كجزء من النجاح الشخصي

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	5. أعتبر نجاح المؤسسة جزءاً من نجاحي الشخصي			
				نعم	لا	المجموع	
غير دال	0.162	1	1.953	ت	12	25	نعم
				%	48	%100	
				لا	20	30	لا
				%	66.7	%100	
				ت	32	55	المجموع
				%	58.2	%100	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أخصص طاقتي لإنجاز العمل بكفاءة عالية" وسؤال "أعتبر نجاح المؤسسة جزءاً من نجاحي الشخصي" غير دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج اختبار Chi-Square قيمة 1.953 مع درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.162، وهو ما يعني أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 48% من الأفراد الذين يخصصون طاقتهم لإنجاز العمل بكفاءة عالية يعتقدون أن نجاح المؤسسة جزء من نجاحهم الشخصي، بينما كانت النسبة أكبر في المجموعة الأخرى التي لا تخصص طاقتها لذلك (66.7%)، مع 33.3% منهم فقط يعتقدون أن نجاح المؤسسة جزء من نجاحهم الشخصي.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 58.2% من المشاركين يخصصون طاقتهم لإنجاز العمل بكفاءة عالية، بينما 41.8% لا يخصصون هذه الطاقة.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوجه إلى أن تخصيص الطاقة لإنجاز العمل بكفاءة ليس بالضرورة مرتبطاً بشكل مباشر مع شعور الموظف بأن نجاح المؤسسة هو جزء من نجاحه الشخصي. هذا قد يعني أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر في الدوافع الشخصية للموظفين، مثل الحوافز الفردية أو البيئة المؤسسية، التي تجعل الشخص يعبر عن ارتباطه بنجاح المؤسسة بشكل منفصل عن دوافعه الشخصية.

يتضح مما سبق من المهم أن تعمل المؤسسات على تعزيز العلاقة بين نجاح الموظف ونجاح المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل تشجع على تكامل الأهداف الشخصية للمؤسسة مع الأهداف الفردية، وذلك عبر استراتيجيات تحفيزية تعزز الإحساس بالانتماء والنجاح المشترك.

الجدول رقم 37: يوضح تحليل ارتباط بين الارتباط العاطفي ببيئة العمل وتحمل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	2. أتحمّل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة كأنها عملي الخاص				المجموع	
				أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع		
غير دال	0.923	6	960.1	ت	7	4	6	17	نعم بشكل دائم
				%	41.2	23.5	35.5	%100	
				ت	6	4	6	16	أحياناً
				%	37.5	25	37.5	%100	
				ت	2	2	2	6	نادراً
				%	33.3	33.3	33.3	%100	
				ت	7	6	3	16	لا أحد بسهولة
				%	43.8	37.5	18.8	%100	
				ت	22	16	17	55	المجموع
				%	40	29.1	30.9	%100	

4. أرتبط عاطفياً ببيئة عملي وزملائي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أرتبط عاطفياً ببيئة عملي وزملائي" وسؤال "أتحمّل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة كأنها عملي الخاص" غير دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج اختبار Chi-Square قيمة 1.960 مع درجة حرية 6 ومستوى دلالة 0.923، مما يعني أن هذه العلاقة غير ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 41.2% من الأفراد الذين يرتبطون عاطفياً ببيئة عملهم وزملائهم يجيبون بأنهم يتحملون المسؤولية بشكل دائم تجاه نجاح المؤسسة، بينما كانت النسب الأخرى موزعة بشكل متساوٍ بين الإجابات الأخرى (أحياناً ونادراً). أما الأفراد الذين لا يشعرون بالارتباط العاطفي، فقد كانت النسبة الأعلى (43.8%) في فئة "أحياناً"، بينما كانت النسب أقل في فئات "نادراً" و "أبداً".

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 40% من المشاركين يرتبطون عاطفياً ببيئة عملهم وزملائهم، بينما 29.1% يتحملون المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة كأنها عملهم الخاص، و30.9% لا يشعرون بذلك. من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوزيع إلى أن الارتباط العاطفي بالعمل وبيئة العمل لا يرتبط بشكل كبير بتحمل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة. قد يكون ذلك نتيجة لوجود عوامل أخرى مؤثرة مثل بيئة العمل التنظيمية أو الحوافز الخارجية التي قد تدفع الموظفين لتحمل المسؤولية بغض النظر عن ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة.

يتضح مما سبق من الضروري على المؤسسات تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عبر تقديم بيئة محفزة وتحفيز الانتماء، ولكن في الوقت نفسه يجب توفير استراتيجيات أخرى للتأكد من تحمل الموظفين المسؤولية بشكل فعال تجاه نجاح المؤسسة، وذلك من خلال التوعية والتحفيز المستمر.

الجدول رقم 38: يوضح تحليل ارتباط بين تحمل الضغوط الجسدية في العمل والتعلم من الأخطاء

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	7. أحرص على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل					
				المجموع	نادرا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.821	2	0.395	المجموع	5. أتحمل الضغوط الجسدية التي يتطلبها عملي			ت	
					نادرا	أحيانا	دائما		
				23	10	5	8	نعم	
				%100	43.5	21.7	34.8		
				لا	32	14	5	13	لا
					%100	43.8	15.6	40.6	
المجموع	55	24	10	21	المجموع				
	%100	43.6	18.2	38.2					

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أتحمل الضغوط الجسدية التي يتطلبها عملي" وسؤال "أحرص على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل" غير دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج اختبار **Chi-Square** قيمة 0.395 مع درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.821، وهو ما يعني أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 34.8% من الأفراد الذين يتحملون الضغوط الجسدية التي يتطلبها عملهم يحرصون دائماً على التعلم من الأخطاء، بينما كانت النسب في فئات "أحياناً" و "نادراً" موزعة بين 21.7% و 43.5% على التوالي. أما الذين لا يتحملون الضغوط الجسدية بشكل دائم، فقد كانت النسبة الأكبر

(40.6%) يحرصون أحيانًا على التعلم من الأخطاء، بينما كانت النسبة الأقل (15.6%) تتعلم من الأخطاء بشكل نادر.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 38.2% من المشاركين يتحملون الضغوط الجسدية التي يتطلبها عملهم، بينما 18.2% يحرصون على التعلم من الأخطاء لتفاديها في المستقبل، و43.6% يتعلمون ذلك نادرًا.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوجه إلى أن تحمل الضغوط الجسدية في العمل ليس له ارتباط قوي مع القدرة على التعلم من الأخطاء. هذا قد يعني أن الدوافع التي تدفع الموظف لتحمل الضغوط الجسدية ليست بالضرورة مرتبطة بكيفية التعامل مع الأخطاء أو التعلم منها. من المحتمل أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية التعلم من الأخطاء، مثل التدريب المستمر، الدعم الاجتماعي، أو بيئة العمل. يتضح مما سبق يجب على المؤسسات أن تهتم بتوفير بيئة عمل صحية تساعد الموظفين على تحمل الضغوط الجسدية من خلال تحسين ظروف العمل، وفي نفس الوقت تشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء من خلال دورات تدريبية مستمرة وبرامج تطوير مهني تحفز على التعلم من التجارب السابقة.

الجدول رقم 39: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أعمال بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة

التكرارات	(%)	
32	58.2	نعم
23	41.8	لا
55	100	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة مئوية بلغت 58.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 41%.

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة أبدوا اتفاقهم مع أهمية العمل بروح الفريق، وهو ما يعكس حضوراً إيجابياً لثقافة التعاون داخل المؤسسة. هذا التوجه يشير إلى وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل الجماعي والتكامل بين الزملاء، وقد يكون ذلك نتيجة لسياسات تنظيمية فعالة أو مناخ يسوده الاحترام والدعم المتبادل.

في المقابل، هناك جزء من المشاركين لا يميلون إلى العمل ضمن فرق، ما يدفع للتساؤل حول العقبات التي قد تعيق انخراطهم، مثل ضعف قنوات التواصل، أو غياب التوجيه المناسب، أو حتى شعور بعض الأفراد بعدم التقدير داخل الفريق، كما قد يكون للأبعاد النفسية أو نقص المهارات الاجتماعية دور في الحد من فعاليتهم الجماعية.

ومن هذا المنطلق، تبرز ضرورة الاستثمار في بناء ثقافة عمل جماعية قوية، من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات العمل ضمن الفريق، وتشجيع التعاون الفعال، وتعزيز الثقة المتبادلة، فوجود روح الفريق التربوي داخل الثانوية لا ينعكس فقط على جودة الأداء، بل يسهم أيضاً في تعزيز رضا الأفراد والأساتذة وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.

الجدول رقم 40: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على ألتزم بالاستمرار في العمل بالمؤسسة حتى عند مواجهة التحديات

	التكرارات	(%)
دائماً	21	38.2
أحياناً	10	18.2
نادراً	24	43.6
أبداً	00	00
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "دائماً" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 18.2%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 43.6%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%. وهذا يشير إلى تمسك ملحوظ ببيئة العمل، وقد يدل على وجود دعم مؤسسي يساعدهم على تجاوز العقبات.

إلى جانب ذلك، نجد أن هناك أولئك الذين يكافحون أحيانًا فقط للاستمرار، وهو ما يعكس تذبذبًا في مستوى الالتزام وفقًا لطبيعة الظروف أو شدة التحديات التي تواجههم، وقد يعبر هذا التفاوت عن شعور مؤقت بالإحباط أو الضغط المهني.

من جهة أخرى يشير الجزء الأكبر الذين لا يواصلون إلا نادرًا حين تواجههم المشاكل، إلى ضعف في المرونة والثبات المهني في مثل هذه المواقف، ومن المرجح أن يعود ذلك إلى وجود فجوات في دعم الإدارة أو ضعف في البنية التنظيمية التي تجعل الموظف يتردد في الثبات وقت البلاء.

وبالتالي فإن هذه النتائج تبرز أهمية تعزيز استراتيجيات المؤسسات في مواجهة التحديات، من خلال بناء شبكة دعم قوية داخل مكان العمل—سواء عبر توجيه قيادي فعال أو عبر برامج تحفيزية قائمة على الثقة والتعاون—لتقوية ولاء الموظفين وحث روح المثابرة فيهم.

الجدول رقم 41: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أتعامل مع زملائي ومديريّ باحترام لتعزيز بيئة العمل

	التكرارات	(%)
دائما	20	36.4
أحيانا	17	30.9
نادرا	18	32.7
المجموع	55	100

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبدل "دائماً" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 36.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "أحيانا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.9%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "نادراً" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 32.7%. وهو مؤشر إيجابي يعكس الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

في المقابل، نجد تفاوتاً بين من يتعاملون باحترام "أحياناً" و"نادراً"، وهو ما يدل على وجود تباين في سلوكيات التواصل داخل المؤسسة، قد يعود هذا التفاوت إلى اختلاف في الخلفيات الثقافية، أو ضغوط العمل اليومية، أو حتى إلى غياب أطر تنظيمية واضحة تضمن الاحترام المتبادل بين جميع المستويات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتاج إلى تعزيز ثقافة الاحترام من خلال ترسيخ قيم التعاون والتقدير في جميع التعاملات، وذلك عبر برامج تدريبية أو مبادرات داخلية تُعنى بتطوير المهارات التواصلية وبناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام والثقة، فمثل هذه الثقافة لا تسهم فقط في تحسين مناخ العمل، بل تنعكس أيضًا على جودة الأداء والانسجام داخل الفرق الوظيفية.

الجدول رقم 42: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على أحرص على نقل المعرفة والخبرة إلى زملائي الجدد في العمل

التكرارات	(%)	
35	63.5	نعم
20	36.4	لا
55	100	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (35) فرداً بنسبة مئوية بلغت 63.5 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.4%. هذه النتيجة تشير إلى وعي الموظفين بأهمية تبادل الخبرات لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتسهيل اندماج الجدد في المحيط المهني.

هذا السلوك يُعد من مؤشرات النضج التنظيمي، حيث يُساهم في تعزيز ثقافة التعلم الجماعي، ويقلل من الفجوات المعرفية، كما يُعزز الروح المعنوية للموظفين الجدد ويشعرهم بالدعم والانتماء. أما النسبة التي لا تشارك في نقل المعرفة، فقد تعكس وجود بعض الحواجز، مثل الخوف من فقدان المكانة أو غياب الحوافز، أو حتى عدم وضوح المهام والمسؤوليات المرتبطة بتدريب الزملاء الجدد. وبناء على ذلك، تبرز الحاجة إلى تطوير بيئة عمل قائمة على تبادل المعرفة بشكل منظم، من خلال آليات تشجيعية واضحة، وبرامج مرافقة مهنية داخل المؤسسة، لضمان الاستفادة القصوى من الكفاءات الداخلية وتحقيق التماسك والتطور المهني المشترك.

الجدول رقم 43: يوضح تحليل ارتباط بين اعتبار النشاط البدني جزءًا أساسيًا من العمل ونجاح المؤسسة كجزء من النجاح الشخصي

القرار		مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	المجموع	10. أعتبر نجاح المؤسسة جزءًا من نجاحي الشخصي				
					المجموع	أحيانًا	دائمًا			
غير دال	0.687	2	0.750		11	4	7	ت	أحيانًا	9. أعتبر النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملي اليومي
					%100	36.4	63.6	%		
					18	9	9	ت	نادرا	
					%100	50	50	%		
					26	10	15	ت	ابدا	
					%100	38.5	61.5	%		
					55	23	32	ت	المجموع	
					%100	41.8	58.2	%		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العلاقة بين سؤال "أعتبر النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملي اليومي" وسؤال "أعتبر نجاح المؤسسة جزءًا من نجاحي الشخصي" غير دالة إحصائيًا، حيث أظهرت نتائج اختبار **Chi-Square** قيمة 0.750 مع درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.687، وهو ما يعني أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

توزيع الإجابات أظهر أن 63.6% من الأفراد الذين يعتبرون النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملهم يجيبون بأنهم يربطون نجاح المؤسسة بنجاحهم الشخصي أحيانًا، بينما كانت النسب الأخرى موزعة بالتساوي بين الإجابات "نادرا" و "أبدا". أما في المجموعة التي لا يعتبرون النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملهم، فقد كانت النسبة الأكبر أيضًا (50%) يجيبون بأنهم يعتبرون نجاح المؤسسة جزءًا من نجاحهم الشخصي نادراً.

النسبة المئوية العامة تشير إلى أن 58.2% من المشاركين يعتبرون النشاط البدني جزءًا أساسيًا من عملهم، بينما 41.8% لا يعتبرون ذلك.

من الناحية السوسولوجية، يشير هذا التوزيع إلى أن اعتبار النشاط البدني جزءًا من العمل اليومي ليس له ارتباط كبير مع الشعور بأن نجاح المؤسسة جزء من نجاحهم الشخصي. يمكن أن يكون ذلك بسبب

أن النجاح المؤسسي لا يرتبط بالضرورة بممارسة النشاط البدني أو العوامل الصحية، بل قد يكون مدفوعاً بعوامل أخرى مثل المكافآت الوظيفية، بيئة العمل، أو الاعتبارات الشخصية الأخرى.

يتضح مما سبق من المهم أن تحفز المؤسسات الموظفين على الإحساس بالارتباط بين نجاحهم الشخصي ونجاح المؤسسة، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تكون هناك استراتيجيات أخرى لتعزيز النشاط البدني والرفاهية داخل بيئة العمل بشكل عام دون الاعتماد على هذا الارتباط لتشجيع النجاح المؤسسي.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجداول المختلفة المتعلقة بالفرضية الأولى حول وجود علاقة بين الاستغراق العاطفي وإتقان العمل لدى العاملين بثانوية بعجي محمد، يتضح أن هناك عدة مؤشرات تبرز تأثير الحوافز الشخصية والإدارة في تعزيز الأداء الوظيفي.

التحليل بين الحوافز الشخصية وتحسين الأداء يظهر أن أغلب الموظفين يشعرون بالحماس عند بدء يوم عملهم (70.9%)، ما يعكس اهتماماً ملحوظاً بالحوافز الشخصية. إلا أن الاختبار الإحصائي (Chi-Square) أظهر أن الرغبة في تحسين المهارات لا ترتبط بشكل إحصائي مع الشعور بالحماس، مما يشير إلى أن الدوافع الشخصية قد تتأثر بعوامل أخرى مثل غياب الدعم الإداري والتوجيه المستمر. على الصعيد السوسولوجي، يشير هذا التوجه إلى أن معظم الموظفين يمتلكون درجة معينة من الحوافز الداخلية التي قد تؤثر في أدائهم الوظيفي، بينما يظل غياب التحفيز الإداري عائقاً رئيسياً في تعزيز هذه الحوافز.

العلاقة بين أهمية العمل وجودة الأداء تظهر دلالة إحصائية، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يعتبرون عملهم جزءاً مهماً من حياتهم كانوا أكثر حرصاً على تنفيذ مهامهم بدقة وجودة. يُظهر هذا التأثير المباشر للدافع الشخصي على جودة العمل، ويُبرز ضرورة تركيز المؤسسات على تعزيز شعور الموظفين بأهمية عملهم من خلال استراتيجيات تحفيزية تتعلق بتقدير الجهد والعمل الجيد.

غالبية الموظفين لا يشعرون بالفخر عند إنجاز عملهم بكفاءة (54.5%)، ما يشير إلى غياب ثقافة الاعتراف بالإنجازات في بيئة العمل. هذا يبرز نقصاً في نظام التحفيز المعنوي من قبل الإدارة، ما يمكن أن يؤثر سلباً على الدافع الداخلي للموظفين ويحد من جودة الأداء.

تحليل العلاقة بين الارتباط العاطفي بالبيئة والسعي نحو تحسين الأداء أظهر أن العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الارتباط العاطفي بالعمل قد لا يكون العامل الوحيد المؤثر في تحسين الأداء، بل توجد عوامل أخرى مثل الحوافز التنظيمية والتدريب المستمر التي تؤثر في سعي الموظفين للتطوير.

الشعور بتحقيق الذات لا يرتبط بشكل كبير بالتعلم من الأخطاء، ما يشير إلى أن الدوافع الداخلية مثل تحقيق الذات لا تكفي وحدها لتحفيز الموظفين على التعلم المستمر. بدلاً من ذلك، يمكن أن يكون التدريب المستمر والملاحظات المهنية أكثر تأثيراً في هذا السياق.

تشير العديد من الجداول الأخرى إلى تباين في الدوافع الشخصية للموظفين عند أداء عملهم. بعض الموظفين يظهرون دافعاً قوياً لتحقيق الأداء العالي، بينما لا يهتم البعض الآخر بتحقيق هذه الأهداف بسبب غياب التحفيز والتحديات أو ضعف إدارة الوقت والتخطيط. يتضح من خلال هذه النتائج أن العلاقة بين الاستغراق العاطفي وإتقان العمل لدى العاملين في ثانوية بعجي محمد ليست ثابتة، بل تتأثر بعوامل متعددة مثل الدافعية الشخصية، الدعم الإداري، وفرص التدريب. ينبغي على المؤسسات تعزيز بيئة عمل تشجع على تحقيق الذات، مع التركيز على الحوافز المعنوية والمادية وتقديم الدعم المستمر لتحسين الأداء الوظيفي. من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالعلاقة بين الاستغراق العاطفي وإتقان العمل لدى العاملين بثانوية بعجي محمد، يظهر أن أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير بالعوامل النفسية والتنظيمية التي تشكل بيئة العمل. أولاً، يتضح أن غالبية الموظفين لديهم درجة من الحوافز الداخلية التي تدفعهم للعمل بجدية، إلا أن وجود نقص في الدعم الإداري والتحفيز المعنوي من قبل المؤسسة يحد من تعزيز هذه الحوافز بشكل فعال. في هذا السياق، يمكننا أن نرى كيف أن غياب التقدير للإنجازات أو وجود بيئة غير داعمة للإبداع والإنتاجية يقلل من ارتباط الموظفين عاطفياً بعملهم، مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء.

ثانياً، تظهر البيانات أن أهمية العمل بالنسبة للموظفين تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء. إذ أن الموظفين الذين يعتبرون عملهم جزءاً مهماً من حياتهم هم الأكثر حرصاً على أداء مهامهم بدقة وجودة عالية. هذا يشير إلى أن ارتباط الأفراد بالعمل يعكس بشكل مباشر دافعهم نحو تحسين الأداء، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات التي تهتم بتعزيز هذا الشعور بالانتماء لديها فرصة أكبر لتحسين مستويات الأداء والابتكار.

ومع ذلك، تبين نتائج الدراسة أن الشعور بالفخر عند إنجاز الأعمال بالكفاءة غائب لدى نسبة كبيرة من الموظفين. وهذا يشير إلى ضعف في ثقافة الاعتراف بالإنجازات، وهو عامل نفسي مهم يؤدي إلى تراجع مستوى الدافعية. ففي ظل غياب التحفيز المعنوي، يشعر الموظفون بعدم التقدير، مما يؤثر سلبًا على رغبتهم في تحقيق مزيد من الإنجازات في المستقبل.

أيضًا، من خلال استعراض العلاقة بين الارتباط العاطفي بالبيئة والعمل والسعي نحو تحسين الأداء، نجد أن هذا الارتباط ليس العامل الوحيد المؤثر في سعي الموظفين نحو التميز. بل توجد عوامل أخرى، مثل الحوافز التنظيمية، التي تساهم في تحفيزهم للتطوير المهني. وهذا يعكس الحاجة إلى تصميم بيئة عمل تشجع على التنوع في طرق التحفيز، حيث لا يكفي أن تقتصر الدوافع على الحوافز العاطفية فقط.

بالإضافة إلى ذلك، من اللافت أن العديد من الموظفين لا يشعرون بتحقيق الذات في العمل، ما يشير إلى أن البعد النفسي لهذه الوظيفة لم يُعطَ الأهمية الكافية في بيئة العمل. فرغم أن بعض الموظفين يحاولون التعلم من أخطائهم، فإن غياب البيئة المناسبة للتعلم المستمر والتوجيه المهني قد يعيق التطوير الفردي.

إن البيئة التنظيمية والعاطفية تشكل عاملاً حاسماً في تعزيز أو تقليص استغراق الموظفين في عملهم وإتقانهم له. هذا يشير إلى ضرورة إعادة تقييم أساليب الإدارة وتحفيز الموظفين، بحيث تكون هناك موازنة بين الحوافز النفسية والمعنوية والفرص التدريبية والمادية. كما يجب أن تركز المؤسسات على خلق بيئة تعليمية وتحفيزية تشجع على الإبداع وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في تحقيق تحسين شامل في الأداء المؤسسي.

تُظهر النتائج أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيًا، حيث يوجد ارتباط بين الاستغراق العاطفي وجودة الأداء الوظيفي، ولكن هذا الارتباط يتأثر بشكل كبير بتوافر الحوافز الإدارية والشخصية. لذا من المهم على الإدارة تعزيز دعمها للعاملين من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم الحوافز المناسبة التي تعزز من استغراقهم العاطفي في العمل، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية التي تتعلق بالعلاقة بين الاستغراق الجسدي والولاء لمؤسسة العمل بثانوية بعجي محمد، تظهر نتائج البيانات المستخلصة من الجداول المختلفة مجموعة من الأنماط السلوكية والظروف التنظيمية التي تؤثر على الأداء والولاء المؤسسي.

تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية الموظفين (61.8%) يهتمون بالإنجاز بدقة وجودة عالية، ما يعكس وجود ثقافة عمل تقدر الجودة في بيئة العمل. ومع ذلك، وجود نسبة (38.2%) من الموظفين الذين لا يعطون نفس الاهتمام بالجودة يدل على التحديات التنظيمية أو نقص التحفيز، ما يعيق تحقيق الأداء الأمثل. يمكن الاستنتاج هنا أن تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة يتطلب توفير بيئة تحفز الموظف على الإبداع والإلتقان من خلال تقدير الجهود وتعزيز المراجعة الذاتية.

نتائج الدراسة تظهر تبايناً بين الموظفين في متابعة تفاصيل عملهم لضمان خلوهم من الأخطاء، حيث أن نصف العينة تقريباً لا يهتمون بتفاصيل عملهم بشكل كافٍ. هذا قد يعكس ضعفاً في ثقافة المراجعة الذاتية والمسؤولية الفردية. لتحسين هذه الوضعية، يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة الدقة من خلال آليات تحفيزية وتدريبية تركز على أهمية متابعة التفاصيل لضمان الجودة.

تكشف نتائج الدراسة يكشف عن وجود دافعية عالية لدى (70.9%) من الموظفين لتحسين مهاراتهم بشكل مستمر، ما يعكس بيئة عمل تشجع على التطوير المهني. مع ذلك، تظل نسبة (29.1%) لا تُبدي نفس الاهتمام بالتطوير، مما قد يشير إلى ضعف الحوافز أو غياب الفرص التدريبية. يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات تشجيعية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لضمان تطور الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. نتائج الدراسة توضح أن غالبية الموظفين (56.4%) يستخدمون الموارد المتاحة بكفاءة، وهو ما يعكس فهماً تنظيمياً جيداً لأهمية استغلال الإمكانيات المتوفرة لتحقيق الأهداف بكفاءة. في المقابل، توجد نسبة (43.6%) لا تستخدم الموارد بشكل فعال، مما يدل على وجود تحديات تتعلق بالتخطيط أو نقص التدريب على إدارة الموارد. يمكن استنتاج أنه يجب توفير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات إدارة الموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

نتائج الدراسة تظهر أن (72.7%) من الموظفين يسعون دائماً لتطوير أدائهم وتحقيق نتائج متميزة، مما يعكس بيئة عمل تشجع على الابتكار والتحفيز المستمر. لكن، (27.3%) من الموظفين لا يسعون

لهذا التطوير، مما يعكس غياب الحوافز أو ضعف الفرص المهنية. ولذلك، يجب على المؤسسات توفير بيئة تشجع على التميز وتحفيز الموظفين من خلال آليات تقييم وتعزيز مستمرة.

نتائج الدراسة توضح أن (60%) من الموظفين يحرصون على التعلم من الأخطاء، ما يعكس وعياً مهنيًا بأهمية التحسين المستمر في العمل. ومع ذلك، فإن (40%) من الموظفين لا يهتمون بهذا الجانب، مما قد يشير إلى ضعف ثقافة التغذية الراجعة أو غياب بيئة آمنة للتعلم من الأخطاء. يمكن استنتاج أن تحسين بيئة العمل يتطلب تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء وتوفير بيئة تدعم هذا السلوك عبر التوجيه والمراجعة المستمرة.

نتائج الدراسة يعكس وجود وعي مهني لدى الموظفين بأهمية التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء، إلا أن هناك تحديات في بيئة العمل قد تمنع بعض الموظفين من الاستفادة الكاملة من هذا النهج. يجب على المؤسسات أن تركز على تطوير بيئة تشجع على تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نتائج الدراسة تظهر أن 54.5% من الموظفين يحرصون على تنظيم عملهم لضمان إنتاجية أعلى، ما يعكس مستوى عالٍ من الوعي المهني والتنظيم الذاتي. مع ذلك، هناك نسبة (45.5%) من الموظفين لا يهتمون بتنظيم عملهم بالشكل الأمثل، مما يشير إلى ضرورة توفير بيئة عمل تدعم مهارات إدارة الوقت وتنظيم المهام.

نتائج الدراسة يشير إلى أن (52.7%) من الموظفين يستخدمون الأدوات والتقنيات الحديثة لتطوير أدائهم، ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو تحديث بيئة العمل وتحسين الكفاءة. لكن النسبة (47.3%) التي لا تعتمد على التقنيات الحديثة قد تعكس غياب التدريب الكافي أو مقاومة للتغيير. يمكن استنتاج أن دعم استخدام التقنيات الحديثة وتوفير برامج تدريبية متطورة يمكن أن يعزز من كفاءة الموظفين.

نتائج الدراسة توضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بذل الجهد البدني في العمل وبذل الجهد الإضافي لضمان نجاح العمل. هذا يشير إلى أن الموظفين الذين يبذلون جهدًا بدنيًا كبيرًا في أعمالهم اليومية قد لا يكونون دائمًا مستعدين لبذل جهد إضافي لتحسين الأداء. يتطلب الأمر تعزيز الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على بذل جهد إضافي.

نتائج الدراسة تظهر تقاربًا في مواقف الموظفين تجاه متابعة تفاصيل عملهم لضمان خلوهم من الأخطاء، ما يدل على وجود اختلاف في درجة الالتزام بالجودة بين الموظفين. يتطلب هذا تعزيز ثقافة

الجودة في بيئة العمل من خلال آليات تحفيزية تدفع الموظفين للالتزام بتفاصيل العمل وتحقيق الدقة في الأداء.

نتائج الدراسة توضح أن العلاقة بين تخصيص الطاقة لإنجاز العمل بكفاءة ونجاح المؤسسة كجزء من النجاح الشخصي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الدوافع الشخصية قد لا تكون دائماً مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع نجاح المؤسسة. هذا يفتح المجال لفهم أن هناك عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين الأداء الفردي والنجاح المؤسسي.

نتائج الدراسة تظهر أن الارتباط العاطفي ببيئة العمل لا يرتبط بشكل قوي بتحمل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى، مثل التحفيز الاجتماعي والإداري، تلعب دوراً في تعزيز الولاء للمؤسسة وتحمل المسؤولية.

نتائج الدراسة توضح أن تحمل الضغوط الجسدية في العمل ليس مرتبطاً بالتعلم من الأخطاء، مما يبرز أهمية توفير بيئة صحية تساعد الموظفين على التعامل مع الضغوط النفسية والجسدية بشكل أفضل. من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالعلاقة بين الاستغراق الجسدي والولاء لمؤسسة العمل بثانوية بعجي محمد، تظهر عدة عوامل سوسولوجية تلعب دوراً في تشكيل العلاقة بين الموظفين ومؤسساتهم. تتراوح هذه العوامل بين الجانب النفسي، التنظيمي، والإداري، مما يساهم في تحديد مدى انخراط الموظفين في العمل وولائهم للمؤسسة.

أولاً، تشير النتائج إلى أن الموظفين الذين يبذلون جهداً جسدياً كبيراً في العمل، مثل الذين يحرسون على إنجاز مهامهم بدقة، هم أكثر ارتباطاً بجودة الأداء والولاء للمؤسسة. ولكن، يظل ضعف الحوافز المادية والمعنوية وتحديات العمل اليومية، مثل ضغوط العمل أو نقص الفرص التدريبية، سبباً رئيسياً في تباين الاستجابات بين الموظفين. بعض الموظفين يعبرون عن ولائهم العالي رغم الضغوط الجسدية، بينما يشعر آخرون بالإرهاق أو العجز في مواجهة هذه التحديات، مما يقلل من دافعهم لتحقيق النجاح المؤسسي. ثانياً، يؤدي غياب التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الإدارة إلى تدني مستوى الولاء لدى الموظفين. فقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بعدم تقدير عملهم لا يبذلون جهداً إضافياً لتحسين الأداء أو تقديم نتائج متميزة. هذا التوجه يعكس فجوة كبيرة بين الأداء الفردي والمؤسسي، ما يتطلب تدخلاً إدارياً لتحسين ثقافة التقدير وتعزيز الحوافز. إن توفير بيئة تحفيزية تركز على التقدير المستمر والتشجيع على بذل جهد إضافي يعزز من درجة الولاء والانتماء المؤسسي.

ثالثاً، تظهر النتائج أن غالبية الموظفين لا يرون في عملهم مصدرًا للمتعة أو الإبداع، بل يعتبرونه عبئاً يومياً يتطلب مجهوداً بدنياً فكرياً. هذا يشير إلى ضعف ثقافة العمل التي تروج للنمو الشخصي والتطوير المستمر. إن غياب الفرص المهنية والتدريبية يجعل العديد من الموظفين لا يبذلون جهداً إضافياً لتحسين مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة، ما ينعكس سلباً على جودة العمل وولاء الموظفين.

من الناحية السوسولوجية، يمكن القول إن المؤسسات التي لا توفر بيئة عمل محفزة وداعمة تساهم في تقليل الولاء المؤسسي لدى الموظفين. إن تحسين مستوى الرفاهية النفسية والبدنية للموظفين، من خلال توفير ظروف عمل ملائمة وداعمة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية، يعد أمراً أساسياً لبناء علاقة متينة بين الموظف ومؤسسته.

العوامل السوسولوجية المؤثرة على استغراق الموظفين الجسدي وولائهم للمؤسسة تشمل الحوافز، ثقافة العمل، الدعم الإداري، والفرص التدريبية. لتقوية ولاء الموظفين، يجب أن تركز المؤسسات على تعزيز التقدير الشخصي والجماعي، وتحفيز التطوير المهني، وتوفير بيئة عمل صحية تشجع على الأداء المتميز، مما يساهم في تحسين مستوى الولاء وجودة الأداء المؤسسي.

إن العلاقة بين الاستغراق الجسدي والولاء لمؤسسة العمل تتأثر بالعديد من العوامل النفسية والتنظيمية التي تشمل الدعم الإداري، الحوافز، ثقافة العمل، والبيئة التنظيمية، تشجع المؤسسات التي توفر بيئة تحفيزية وداعمة على تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز الولاء المؤسسي، وبالتالي، من الضروري على المؤسسات تعزيز ثقافة الجودة، التدريب المستمر، والتحفيز لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالعلاقة بين الاستغراق الجسدي والولاء لمؤسسة العمل بثانوية بعجي محمد، يمكن القول أن الفرضية لم تتحقق بشكل كامل. على الرغم من وجود بعض الأدلة على أن الاستغراق الجسدي قد يؤثر في أداء الموظفين وولائهم، فإن النتائج التي تم الحصول عليها تُظهر تبايناً ملحوظاً في استجابة الموظفين تجاه هذه العلاقة.

إذ أظهرت بعض الجداول وجود توافق بين الاستغراق الجسدي وجودة الأداء، مما يعكس تأثيراً إيجابياً للعوامل البدنية على الولاء المؤسسي في بعض الحالات. ولكن، في المقابل، أظهرت جداول أخرى أن العلاقة بين الاستغراق الجسدي وتحمل المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة أو التعلم من الأخطاء لا تعتبر

ذات دلالة إحصائية. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تلعب دوراً أكثر أهمية في تعزيز الولاء المؤسسي، مثل الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل، والدعم الإداري.

عليه، يمكن القول إن الفرضية لم تتحقق بشكل كامل، حيث أن هناك تداخلاً بين العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر على الولاء والاستغراق الجسدي، مما يتطلب تحسين بيئة العمل، وتعزيز برامج التحفيز، وتوفير الدعم الإداري لضمان تحقيق علاقة أكثر قوة بين الاستغراق الجسدي والولاء المؤسسي.

مقارنة نتائج الدراسة الميدانية مع الدراسات السابقة

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المنجزة بثانوية "بعجي محمد" وجود علاقة إيجابية واضحة بين الاستغراق الوظيفي بأبعاده المختلفة (المعرفي، العاطفي، والسلوكي) والأداء الوظيفي. وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مع اختلاف في السياقات التنظيمية والقطاعات المدروسة، وهو ما يعزز مصداقية النتائج ويوسع من قابليتها للتعميم النسبي.

1. مقارنة مع دراسة بلولة سعيدة ولطرش محمد) 2024

- **التشابه:** أكدت الدراسة أن العاملين في المدرسة الوطنية للغابات بباتنة يتمتعون بمستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، وأن لذلك تأثيراً إيجابياً مباشراً على أدائهم، لا سيما من حيث الإنجاز دون الحاجة لتوجيه مباشر، والشعور بالفخر بالوظيفة، والتفاني في تنفيذ المهام.
- **المطابقة مع الدراسة الميدانية:** النتائج الحالية في ثانوية بعجي محمد تتقاطع مع هذه الدراسة من حيث التأثير الثلاثي للأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية على الأداء، إذ لاحظنا أيضاً أن الموظفين الذين يظهرون اندماجاً عاطفياً ومعرفياً هم الأكثر كفاءة والتزاماً.
- **الاختلاف:** بينما ركزت دراسة بلولة على أبعاد محددة ضمن مؤسسة ذات طابع إداري-تقني، فإن الدراسة الحالية تمت في مؤسسة تربوية تعليمية، مما يعكس أهمية السياق في تحديد أنماط الاستغراق، دون أن ينفي التأثير العام.

2. مقارنة مع دراسة مؤيد الساعدي وزينب عكار (جامعة كربلاء)

- **التشابه:** أكدت هذه الدراسة أن الاستغراق الوظيفي مرتبط ارتباطاً حقيقياً بالأداء العالي، وأن أبعاد مثل "فرص المسار الوظيفي" و"الاستغراق الإدراكي" لها وقع قوي في تفسير جودة الأداء.

• **المطابقة مع الدراسة الميدانية:** النتائج الحالية تؤكد أن الموظفين الذين يتمتعون بدعم تنظيمي ويُمنحون فرصًا للنمو المهني، يُظهرون أداءً أعلى واستغراقًا أعمق، ما يشير إلى توافق جوهري في النتائج.

• **الاختلاف:** أظهرت الدراسة العراقية تراجع الاستغراق الجسدي بسبب غياب الحوافز، وهو ما لم يكن بارزًا في الدراسة الحالية، إذ عبّر الموظفون عن استعداد عالٍ لبذل الجهد رغم التحديات، مما قد يُفسّر بالفروق الثقافية والتنظيمية.

3. مقارنة مع دراسة العبادي والجاف (القطاع المصرفي العراقي)

• **التشابه:** شددت الدراسة على أهمية تبني إستراتيجيات تحفّز الاستغراق الوظيفي من أجل تحقيق الأداء العالي، وأشارت إلى أن الرضا المهني الذاتي يمكن أن يعزز هذا الاستغراق.

• **المطابقة مع الدراسة الميدانية:** النتائج في الثانوية تؤكد كذلك على دور الحوافز غير المادية (مثل التقدير، الشعور بالإنجاز) في تحفيز الموظفين وتفعيل الاستغراق، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة أدائهم.

• **الاختلاف:** الدراسة المصرفية ركزت على البُعد الاستراتيجي للاستغراق في بيئة تنافسية، في حين أن الدراسة الحالية تسلط الضوء على أبعاده النفسية والمهنية في بيئة تعليمية ذات طابع غير ربحي.

4. مقارنة مع دراسة لمياء عبد الكريم (جامعة المنوفية)

• **التشابه:** أبرزت الدراسة وجود علاقة وساطة بين الاستغراق الوظيفي والعقد النفسي من جهة، والأداء العالي من جهة أخرى، وبيّنت أهمية إدراك الموظف لحقوقه والتزاماته النفسية تجاه المؤسسة.

• **المطابقة مع الدراسة الميدانية:** النتائج الحالية تبرز أن الموظفين الذين يشعرون بالدعم والتقدير من الإدارة يظهرون التزامًا أكبر، مما يعكس تأثير العقد النفسي غير المعلن، وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الدراسة.

• **الاختلاف:** تناولت الدراسة المصرية تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسة الحالية بعمق.

خلاصة المقارنة:

يمكن القول إن نتائج الدراسة الميدانية الحالية تتوافق بدرجة كبيرة مع مجمل الدراسات السابقة من

حيث:

- إثبات العلاقة الإيجابية بين الاستغراق الوظيفي والأداء.
 - إبراز أهمية الأبعاد الثلاثة للاستغراق في تفسير سلوك الموظف وأدائه.
 - تأكيد دور البيئة التنظيمية (الحوافز، الدعم، التقدير) في تعزيز هذا الاستغراق.
- غير أن الفروق ظهرت في طبيعة المؤسسات والسياقات الثقافية والتنظيمية، مما يُظهر أهمية إعادة اختبار الفرضيات في بيئات مختلفة لضمان شمولية النتائج.

3- الاستنتاج العام:

مناقشة الفرضية العامة: "توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء لدى العاملين بثانوية بعجي محمد" من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الجداول المختلفة المتعلقة بالفرضية العامة، يتضح أن الاستغراق الوظيفي يعد من العوامل الحاسمة في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بثانوية بعجي محمد. أولاً: الاستغراق الوظيفي وتأثيره على الأداء:

الاستغراق الوظيفي يُعتبر مكوناً نفسياً يتعلق بدرجة الالتزام العاطفي والعقلي الذي يقدمه الفرد في عمله. وفقاً للنتائج المستخلصة من الجداول، نجد أن الموظفين الذين يظهرون درجة عالية من الاستغراق الوظيفي، مثل أولئك الذين يشعرون بالحماس لتحسين مهاراتهم أو يحرصون على الإنجاز بأعلى مستوى من الدقة والجودة، هم الأكثر قدرة على تقديم أداء متميز في مهامهم الوظيفية. هذه البيانات تدعم فرضية وجود علاقة إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

يُظهر التحليل أن العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي تشمل الحوافز الشخصية (مثل الحماس لتعلم مهارات جديدة) ودعم الإدارة في توفير بيئة عمل داعمة. الموظفون الذين يتلقون دعماً مستمراً من الإدارة، مثل فرص التدريب والتحفيز المعنوي، يظهرون التزاماً أكبر تجاه العمل، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. من جهة أخرى، عدم وجود هذا الدعم قد يؤدي إلى ضعف الاستغراق الوظيفي وبالتالي تدهور الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تباين استجابة الموظفين:

يُلاحظ أيضاً من البيانات أن هناك تبايناً في استجابة الموظفين تجاه الاستغراق الوظيفي. بعض الموظفين لا يظهرون نفس الدرجة من الحماس أو الاستغراق في مهامهم، وهو ما قد يرجع إلى عوامل تنظيمية مثل ضغوط العمل، قلة الحوافز، أو نقص التقدير من قبل الإدارة. هذا التباين يعكس أهمية فهم التنوع في الحوافز الفردية وكيفية تأثيرها على استجابة الموظفين.

رابعاً: العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والأداء الوظيفي:

البيانات تشير إلى أن الأداء الوظيفي يتحسن بشكل ملحوظ لدى الموظفين الذين يظهرون درجة عالية من الاستغراق الوظيفي. وهذا يظهر جلياً من خلال إجابات العاملين الذين أبدوا حرصاً كبيراً على

تحسين مهاراتهم وتحقيق الجودة العالية في أداء مهامهم. في المقابل، الأفراد الذين لا يظهرون الاستغراق الكافي في العمل يميلون إلى تقديم أداء أقل جودة أو أقل كفاءة.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الدراسة هذه البيانات، يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تحققت جزئياً، حيث أن هناك علاقة واضحة بين الاستغراق الوظيفي والأداء لدى العاملين بثانوية بعجي محمد. ومع ذلك، هذه العلاقة تتأثر بعدة عوامل مثل الدعم الإداري، وجود الحوافز المناسبة، والظروف الشخصية للموظفين. لذا، من المهم أن تعمل الإدارة على تعزيز بيئة العمل بشكل يحفز الاستغراق الوظيفي ويحسن من الأداء بشكل مستمر، من خلال تبني سياسات تحفيزية، توفير فرص تدريبية مستمرة، وتعزيز التقدير للجهود المبذولة.

الختامة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة حول الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى العاملين، تبين أن الاستغراق الوظيفي يمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في جودة الأداء الوظيفي. فالموظفون الذين يظهرون درجة عالية من الاستغراق الوظيفي يميلون إلى تقديم أداء أكثر كفاءة وإبداعاً، حيث يساهم حماسهم وتحفيزهم الشخصي في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. بينما يعكس ضعف الاستغراق الوظيفي تحديات في الأداء الوظيفي، قد تنجم عن قلة التحفيز أو نقص الدعم الإداري، مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية وجودة العمل.

من خلال هذه الدراسة، تبين أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على القدرة الفنية أو المهارات الشخصية للموظف، بل يتأثر أيضاً بالبيئة المؤسسية، بما في ذلك الدعم الإداري، الحوافز المادية والمعنوية، وثقافة المؤسسة. من هنا، يمكن القول أن تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي هو خطوة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام داخل المؤسسات.

الاقتراحات:

1. **تعزيز بيئة العمل المحفزة:** يجب على المؤسسات العمل على تحسين بيئة العمل بحيث تكون محفزة وتدعم الاستغراق الوظيفي، من خلال توفير فرص للتدريب المستمر، وتقديم حوافز معنوية ومادية تعزز من دافعية الموظفين.
2. **توفير آليات قياس فعالة:** من الضروري أن تعتمد المؤسسات على آليات قياس فعالة للأداء الوظيفي التي تشمل تقييم الاستغراق الوظيفي، حيث تساهم هذه الآليات في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتوجيه السياسات بشكل علمي ومدروس.
3. **تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين:** يجب على الإدارة تعزيز قنوات التواصل المفتوحة مع الموظفين، مما يساهم في فهم احتياجاتهم المهنية والشخصية. كما أن الاستماع لمقترحاتهم وآرائهم يعزز من شعورهم بالانتماء ويساهم في زيادة الاستغراق الوظيفي.
4. **تطوير الحوافز المؤسسية:** ينبغي على المؤسسات تطوير أنظمة حوافز تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة استغراقهم في العمل. ويشمل ذلك الحوافز المالية وغير المالية مثل التقدير المعنوي، والترقية، وفرص التطور المهني.

5. التركيز على الثقافة التنظيمية: من الضروري أن تعمل المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي، الابتكار، وتقدير الجهد الفردي، حيث أن ثقافة العمل الجيدة تعتبر من العوامل الأساسية التي تعزز الاستغراق الوظيفي وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام. في النهاية، يعد الاستغراق الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي لا يمكن تجاهلها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. إن الاستثمارات في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال السياسات المؤسسية المدروسة ستمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار، مما يسهم في النجاح والتفوق في بيئة العمل التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

أولا: القرآن الكريم

ثانيا: الكتب

ثالثا: الرسائل الجامعية

رابعا: المجلات العلمية

خامسا: المواقع الإلكترونية

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملحق

ملخص:

تناولت في هذه الدراسة موضوع السلوك التنظيمي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية بثانوية مجدوب محمد بمدينة برج بوعرييج، حيث انطلقت الدراسة من محاولة البحث عن طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي وتمحورت أسئلة الإشكالية حول التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 10.05

وضمن هذا التساؤل الرئيسي تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 10.05

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 10.05

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التنظيمية والاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 10.05

انطلاقا من تساؤلات الإشكالية وضعت فرضيات وتحققت منها ميدانيا باستخدام المنهج الوصفي، والعينة التي بلغت

50 مفردة، واستبيان، حيث أكدت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي يساوي 0.791 وهو ارتباط موجب قوي وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين السلوك التنظيمي والاستغراق الوظيفي، أي كلما ارتفع الاهتمام ب السلوك التنظيمي ارتفع مستوى الاستغراق الوظيفي بما نسبته 79.1% وهي قيمة جيدة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي

قدر بـ 0.6256 ومعناه أن 62.56% من التغير الاستغراق الوظيفي سببه الاهتمام بالسلوك التنظيمي الكلمات المفتاحية السلوك التنظيمي المناخ التنظيمي الفعالية التنظيمية، الأهداف التنظيمية الاستغراق الوظيفي الكلمات المفتاحية: الاستغراق الوظيفي - الأداء الوظيفي - البيئة التنظيمية

Abstract

This study addressed the topic of organizational behavior and its relationship with job involvement, a field study at Majdoub Mohamed High School in Bordj Bou Arreridj city. The study originated from an attempt to investigate the nature of the relationship between organizational behavior and job involvement.

The research questions centered around the following main inquiry: **Is there a statistically significant relationship between organizational behavior and job involvement at a significance level of $\alpha = 0.05$?**

Within this main question, the following sub-questions were included:

- Is there a statistically significant relationship between organizational effectiveness and job involvement at a significance level of $\alpha = 0.05$?
- Is there a statistically significant relationship between organizational climate and job involvement at a significance level of $\alpha = 0.05$?
- Is there a statistically significant relationship between organizational goals and job involvement at a significance level of $\alpha = 0.05$?

Based on the research questions, hypotheses were formulated and tested empirically using the descriptive methodology, with a sample of 50 individuals and a questionnaire. The study results confirmed that the correlation coefficient between organizational behavior and job involvement equals 0.791, which is a strong positive correlation. This indicates the existence of a direct relationship between organizational behavior and job involvement, meaning that as attention to organizational behavior increases, the level of job involvement increases by 79.1%, which is a good value. Additionally, the coefficient of determination was estimated at 0.6256, meaning that 62.56% of the variation in job involvement is caused by attention to organizational behavior.

Keywords: Organizational behavior, organizational climate, organizational effectiveness, organizational goals, job involvement, job performance, organizational environment.



الكلية الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الاستغناء عن الوظيفة وملاحقة الأديب
الذكي

إعداد الطلبة:

1- بوهات سميرة رقم التسجيل: 20075106388

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم الاجتماع
إشراف: أ.د. كنفية ياسمينه الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2025/2024
وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء المشرفة(ة):



أ.د. ياسمينه كنفية

Web site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
Facebook: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>
Tél/Fax: + 213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:
الفايسبوك:
هاتف/ فاكس:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): بوجمعة سميرة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201541584

والصادرة بتاريخ: 2017 05 25

عن دائرة: أكاديمية

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

الكسوف الخارق الوظيفي وعلاقتها بالأداء

التنظيم

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني

لو