

2023

The Level of Organizational Effectiveness and its Relationship to Job Engagement among Workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Radhiya S. Alhabsi PhD
University of Nizwa, Sultanate of Oman, radhiyaalhabsi@gmail.com

Muslem S. ALharrasi PhD
Ministry of Education, Sultanate of Oman

Nasser S. Almazidi PhD
University of Nizwa, Sultanate of Oman

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the [Other Educational Administration and Supervision Commons](#)

Recommended Citation

Alhabsi, R.S., ALharrasi, M.S., & Almazidi, N.S. (2023). The level of organizational effectiveness and its relationship to job engagement among workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. *International Journal for Research in Education*, 47(3), 281-330. <http://doi.org/10.36771/ijre.47.3.23-pp281-330>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in *International Journal for Research in Education* by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact j.education@uaeu.ac.ae.



المجلة الدولية للأبحاث التربوية

International Journal for Research in Education

المجلد (47) العدد (3) أغسطس 2023 - Vol. (47), issue (3) August 2023

Manuscript No.: 2017

The Level of Organizational Effectiveness and its Relationship to Job Engagement among Workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

مستوى الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة
التربية والتعليم بسلطنة عُمان

Received	Mar 2022	Accepted	Oct 2022	Published	August 2023
الاستلام	مارس 2022	القبول	أكتوبر 2022	النشر	أغسطس 2023

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.47.3.23-pp281-330>

Radhiya Sulaiman Alhabsi, PhD

University of Nizwa,
Sultanate of Oman

Muslem Salim Mohammed

ALharrasi, PhD

Ministry of Education,
Sultanate of Oman

Nasser Sulaiyam Almazidi, PhD

University of Nizwa,
Sultanate of Oman

د. رضيه بنت سليمان الحبسية

جامعة نزوى-
سلطنة عُمان

RadhiyaAlhabsi@Gmail.com

د. مسلم بن سالم الحراسي

وزارة التربية والتعليم-
سلطنة عُمان

د. ناصر بن سليم المزيدي

جامعة نزوى-
سلطنة عُمان

حقوق النشر محفوظة للمجلة الدولية للأبحاث التربوية

ISSN : 2519-6146 (Print) - ISSN : 2519-6154 (Online)

The level of organizational effectiveness and its relationship to job engagement among workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Abstract

The current study aimed to determine the level of organizational effectiveness and the degree of Functional engagement for workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and to identify whether there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the arithmetic averages due to the study variables (sex, educational qualification, and years of experience) in each Among the variables of the study, organizational effectiveness and Functional engagement, in addition to knowing whether there is a relationship between these two variables.

To achieve the objectives of the study, the study used the correlative descriptive approach. In order to answer its questions, a tool for the study, a questionnaire, was prepared, consisting of two axes. The first Domains: to determine the level of organizational effectiveness with its dimensions: (achievement of goals, recruitment of resources, internal processes, stakeholders), while the second axis: to determine the degree of Functional engagement in its dimensions: (cognitive, physical, and emotional).

The results were as follows: that the level of organizational effectiveness in the Ministry of Education is high with average of (2.91), while the degree of Functional engagement among workers in the Ministry of Education is high with average of (3.85). It indicated that there were no statistically significant differences in the level of organizational effectiveness due to the study variables (gender, educational qualification, and years of experience), as well as to the degree of Functional engagement. There is also a strong positive correlation between organizational effectiveness and Functional engagement among workers in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman.

Keywords: organizational effectiveness -Functional engagement- achieving goals -Recruitment of resources -stakeholders.

مستوى الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان

مستخلص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية ودرجة الاستغراق الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والتعرف فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في كل من متغيري الدراسة، الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وللإجابة على أسئلتها، تم إعداد أداة للدراسة، وهي الاستبانة، مكونة من محورين. المحور الأول: لتحديد مستوى الفاعلية التنظيمية بأبعادها: (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، العمليات الداخلية، أصحاب المصلحة)، بينما المحور الثاني: لتحديد درجة الاستغراق الوظيفي بأبعاده: (الإدراكي، الجسدي، والعاطفي). وقد جاءت نتائجها كالتالي: أن مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم مرتفعًا بمتوسط حسابي وقدره (2.91)، في حين جاءت درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (3.85). وقد أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كذلك بالنسبة لدرجة الاستغراق الوظيفي. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، أصحاب المصالح.

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

في ظل التحولات العالمية، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، وما رافقه من تنافس بين المؤسسات في المجالات المختلفة، فرض تحدياً عاصراً على قيادتها لبلوغ الميزة التنافسية، متمثلاً في البحث عن سبل التعامل مع التوجهات الحديثة، وتلمس كافة الأبعاد التي تعينها للوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية التنظيمية، بما يعزز الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال قياس الأداء الوظيفي للعاملين فيها باستخدام مؤشرات قياس ملموسة، وتوظيف نتائج القياس في توجيه السلوكيات المرتبطة بالأداء الكلي للمنظمة.

وتعتبر الفاعلية التنظيمية من الاتجاهات الإدارية الحديثة المرتبطة بتقدم ونمو المنظمة، وترتبط بدرجة كبيرة بمدى تحقق أهدافها، من خلال النظرة الشمولية للأداء المنظمي في ضوء المدخلات، العمليات، فالمخرجات. ويشير النادي(2016) إلى أن المنظمات الفاعلة تسعى لتحقيق مناخ إيجابي، بما يساهم في تحقيق نوع من الالتزام الوظيفي، ودفع العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، كما يزيد من ارتباطهم وولائهم بالمنظمة، بالإضافة إلى حرصهم على تقديم المبادرات والمساهمات التحسينية للأداء الوظيفي بشكل عام.

كما تعدّ الفاعلية التنظيمية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة، وهذا ما تسعى إليه مختلف المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة. وهذا ما يؤكد النجار (1999، ص399) بأن قياس الفعالية التنظيمية يُعدّ بمثابة تقييم الأداء للمؤسسة بأكملها، لذا فإن الكثير من المؤسسات تلجأ إلى قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها. وقد أشار عيواج وأحمدية(2017، ص279) بأنه لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد، مما ساهم في ظهور عدد من المدخلات لدراسة موضوع الفعالية التنظيمية من زوايا مختلفة. ومن تلك المدخلات، المدخل التقليدية كمدخل موارد النظام، مدخل العمليات الداخلية، ومدخل الأهداف. والمدخل المعاصرة كالمدخل النظامي، مدخل أطراف التعامل، ومدخل القيم المتنافسة.

وتعد الفاعلية التنظيمية أحد الجوانب المهمة للتطوير المؤسسي وتعزيز الاستغراق الوظيفي، كما توجد العديد من العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء، منها: الاستغراق الوظيفي، وهذا ما أكده كل من كومباسوا وسريديفي (2010) Kompasso & Sridevi، والزبيدي (2017) من أن الاستغراق الوظيفي يحقق ميزة تنافسية في بيئة العمل، كما يعزز سلوكيات الانتماء والمواطنة لدى العاملين. وعليه فإن بعض المؤسسات تتجه نحو توطيد ثقافة الاستغراق الوظيفي؛ لتعزيز شعور الموظفين بالرضا، وحاجتهم المادية والمعنوية والالتزام الدائم للوصول إلى تحقيق أهداف

المؤسسة والتميز فيها، وهذا يتطلب منها اتخاذ إجراءات وتدابير مناسبة، ومنها التدريب والتأهيل وتقديم الحوافز ورفع مستوى جاهزية المؤسسات بالأدوات والوسائل والإمكانات اللازمة.

وترى سلطانا (2015، pp.112-113) أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، كوجود خطة محددة للعمل، وإتاحة فرص لتنمية الموظفين مهنيًا، وفتح قنوات للتواصل، وتحديد مجالات العمل والمسؤوليات الوظيفية، ونتائج قابلة للقياس، وربط الأداء بالنتائج، ثم تقديم التغذية الراجعة الفورية على الأداء، وتنمية المهارات القيادية لديهم.

ولقد تطرق الباحثون لمفهوم الاستغراق الوظيفي، باعتباره أحد المفاهيم الحديثة نسبياً، التي برزت في العقدين الماضيين (الزبيدي (2017)، حيث أشار اللطيف والقرني (2018) في دراستهما بأنه يعكس مدى توافق الفرد مع وظيفته، أو قيامه بأداء المهام المكلف بها على أكمل وجه، بما يحقق له ذاته، ويزيد من درجة التزامه تجاه عمله، كما يساهم في تحقيق المؤسسة بكفاءة.

كما تناول بعض الباحثين متغيرات أخرى بالدراسة الميدانية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، كدراسة عبد العليم (2012) التي أظهرت نتائجها أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وكذلك دراسة بيساوي التي توصلت إلى (Biswas(2012 أن المناخ النفسي الإيجابي ساهم في توفير بيئة عمل مشجعة للعاملين؛ مما يعزز من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، ودراسة المغربي (2004) التي أظهرت أن التأثير الإيجابي لأبعاد جودة حياة العمل يعتمد على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. في حين توصلت دراسة سكوبريك وكارميل (2007) Schaubroeck and Carmeli إلى أن تشجيع القائد للسلوك الإبداعي يعزز من درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

كما أوصت بعض الدراسات بضرورة دراسة متغير الاستغراق الوظيفي في بيئات مختلفة غير البيئة التي أجريت فيها تلك الدراسات: كدراسة مومني (2020) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية، لما لها من أهمية في استغراق الموظفين واندماجهم في وظيفتهم، ورفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم. ودراسة القرني (2017) وقد أوصت بضرورة العمل على تحسين الممارسات الإدارية خصوصاً فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية.

في حين تناولت بعض الدراسات السابقة الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط كدراسة الرميدي وأبو زيد (2020). التي توصلت إلى أن الإستغراق الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على أداء العاملين والفاعلية التنظيمية، كما توصلت إلى أن الإستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة وأداء العاملين، وبين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية.

وفي متغير الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، فقد أجرى خلف (2020) دراسة حول أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد، وقد جاءت نتائجها أن مستوى الفاعلية بدرجة متوسطة، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل مما يساهم في تحقيق أهدافها. وقد أشارت نتائج دراسة رضوان (2008)، أن إدراك العاملين لعدد من العوامل، لها تأثير على الفاعلية التنظيمية للمنظمة، مع اختلاف تأثير تلك العوامل: كالدور الأخلاقي وأبعاده، حيث جاءت بترتيب تنازلي كالآتي: فعالية الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، تليها فعالية العمليات الداخلية، ثم فعالية موارد المنظمة، وأخيراً فعالية تحقق الأهداف.

وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة والأدبيات قلة الاهتمام بالاستغراق الوظيفي، حيث أشارت دراسة أغريب (2017) إلى حاجة المؤسسات إلى تعميق مفاهيم وثقافة الاستغراق الوظيفي؛ لما له من دور في إنجاح عمليات المؤسسات. كما بينت نتائجها وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. كذلك دراسة ماضي وآخرون (2014)، فقد أظهرت نتائجها أن لوسائل الدعم التنظيمي المتبعة حالياً في تعزيز الموظفين من خلال مراجعة نظام الأجور والمكافآت وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر، وتنظيم وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي. كما أشار العبادي (2012) إلى أن للاستغراق الوظيفي أهمية في تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية، وتطوير قوى العمل التي تمتلك المهارات والقدرات، فيما أشار المنطاوي (2007) أن لخاصية التنافس والقدرة على التكيف أثراً على الاستغراق الوظيفي. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية؛ لتحديد مستوى الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بدرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال اطلاع الفريق البحثي على عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات عمل متباينة، لوحظ اهتمام الباحثين السابقين بموضوعي الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين؛ لما لهما من أثر على جودة الأداء المؤسسي بشكل عام. كما أن التوصية بإجراء مزيد من الدراسات حول متغيري الفاعلية التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، يشير إلى وجود تحديات تنظيمية في تلك البيئات، ذات انعكاسات سلبية على نجاح المنظمة.

وعلى المستوى المحلي، فقد أشارت دراسة الحبسية (2021) إلى أن بعض العمليات الإدارية المرتبطة بعملية التقويم التي يقوم بها مديرو الدوائر بديوان عام الوزارة، مازالت تمارس بالطرق التقليدية، حيث حصلت فقرات هذا المحور على درجة متوسطة؛ مما يشير إلى وجود قصور

في تفعيل العمليات الداخلية بالدرجة المأمولة، والتي قد تنعكس على رضا العاملين تجاه بعض الممارسات الإدارية، وبالتالي تدني مستوى وجودة أدائهم، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه رضوان (2008)، أن إدراك العاملين لفاعلية العمليات الداخلية، تأثير على الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

وللتأكد من وجود المشكلة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، أجرى الفريق البحثي دراسة استطلاعية، للوقوف على واقع بعض العوامل المرتبطة بيئة العمل التنظيمية، وقد حصلت بعض الفقرات على درجة موافقة متوسطة في الفقرات التي تنص على: "غياب الشفافية في مشاركة العاملين بالمعلومات الميسرة للعمل"، و"احتفاظ بعض المسؤولين المباشرين بالمعلومات والبيانات"، و"إتاحة فرصة الإطلاع عليها من قبل الجميع إلا في حالات محدودة"، و"غياب مبدأ الشفافية في تقديم التغذية الراجعة"، وقد يُعزى ذلك إلى تأثير عمليات المساءلة والمحاسبية في الوزارة بالمزاجية الشخصية.

وحيث أن أسلوب القيادة من العوامل المؤثرة على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، فإن الدراسة بهذه النتيجة تشير إلى غياب الشفافية الإدارية، ووجود إشكالية في الجوانب المرتبطة بأخلاقيات العمل، والتي حتماً تؤثر على مساهمة العاملين في زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة. وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى قصور في الإفادة الراجعة التي يحصل عليها الموظف، والتي من شأنها أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، كما تقلل من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، وبالتالي ينخفض درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين، بما يؤثر سلباً على فاعلية المنظمة.

وبالتأمل في هذه النتيجة، فإن الفريق البحثي يفترض وجود بعض المؤشرات التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم، مما جعلهم يتوقعون وجود أثر لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الفاعلية التنظيمية للمنظمة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما الأسس الفكرية للاستغراق الوظيفي؟
- ما الأسس الفكرية للفاعلية التنظيمية؟
- ما درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية بسلطنة عُمان؟
- ما مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية، ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق جملة من الأهداف، منها:

- التعرف على الأسس الفكرية للإستغراق الوظيفي كما وردت في الأدب النظري والدراسات السابقة.
- التعرف على الأسس الفكرية للفاعلية التنظيمية كما وردت في الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تحديد درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- معرفة فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- التعرف فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- رصد فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية، ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة الحالية في عنصرين أساسيين، هما:

الأهمية النظرية، حيث تتمثل في رفد الأدب النظري والمكتبة العربية والاجنبية بشكل عام، بدراسة تتواكب مع المتغيرات العالمية وانعكاساتها على المناخ التنظيمي والعلاقات في بيئات العمل، وأداء المنظمة ككل. كما تُعدّ الدراسة الأولى على حد علم الباحثين في دراسة الفاعلية التنظيمية على مستوى ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، القائم على إدراك الموظفين لمتطلبات مهامهم الوظيفية، وشعورهم بالإرتياح النفسي أثناء تأديتهم لأعمالهم، منغمسين فيه في ظل بيئة عمل تفاعلية. وعليه فمن المؤمل من الدراسة الحالية أن ترفد الميدان الفكري بالدراسة التخصصية في ذات المجال يمكن الرجوع إليها من قبل الباحثين؛ طموحاً لتحقيق الريادة والجودة في بيئة العمل تماشياً مع المستجدات الحديثة.

الأهمية التطبيقية، من المؤمل أن تساعد متخذي القرار لإثراء الميدان التربوي بموضوع الفاعلية التنظيمية بما يحق جودة الاستغراق الوظيفي، كذلك تساعد في النهوض بالمؤسسات التربوية والاستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها، وتطبيق ذلك ميدانياً بما يحقق رضا الهيئات التدريسية، ويعينهم لاتباع أفضل السبل في ممارسة الاستغراق الوظيفي دون إحداث أي ضغط أو تدمير عملي، كما تتحدد الأهمية التطبيقية بالخروج بتوصيات ومقترحات إجرائية، تساعد الإدارات العليا والوسطى والمسؤولين المباشرين، والعاملين أنفسهم على فهم أبعاد الفاعلية التنظيمية، واكتساب المهارات التي تعينهم على العمل المتميز والإبداعي الذي ينعكس على أداء الوزارة ككل، وبالتالي تحقيق مستوى متقدم في مخرجاتها التعليمية.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: الموظفون بديوان عام وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي 2021/2022م.

الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2021 / 2022م.

الحدود الموضوعية: تتحدد في أبعاد الفاعلية التنظيمية: (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، مدخل العمليات الداخلية، أصحاب المصلحة)، ومتغير الاستغراق الوظيفي للعاملين بأبعاده الآتية: (الإدراكي، الجسدي، والعاطفي).

مصطلحات الدراسة

- **الاستغراق الوظيفي**: يعرفه البطانة(2011) بأنه درجة فهم واستيعاب الفرد لمهام وظيفته، وإرتباطه بوظيفته ضمن فرق عمل متكامل داخل المنظمة. كما يعرفه النجار

- وآخرون (2017) على أنه شعور الفرد بالتركيز العالي في العمل، والاندماج في وظيفته بشكل يجعل الوقت يمر سريعاً، بجانب صعوبة فصل النفس عن العمل.
- **التعريف الإجرائي للاستغراق الوظيفي:** الدرجة التي يعبر عنها أفراد عينة الدراسة حول مستوى استغراق الموظف في أداء عمله في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، في الأبعاد الآتية: الإدراكي، الجسدي، والعاطفي)، وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
 - **الفاعلية التنظيمية:** يعرفها نور (2006) بأنها هي " قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق اهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة".
 - **التعريف الإجرائي للفاعلية التنظيمية:** بأنها الدرجة التي يعبر عنها أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، حول درجة توفر أبعاد الفاعلية التنظيمية الآتية: (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، العمليات الداخلية، وأصحاب المصلحة)، وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أدبيات الدراسة

الاستغراق الوظيفي

ظهر مصطلح الاستغراق الوظيفي في عشرينيات القرن العشرين، وهو بذلك يُعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً. ويعتبر من الموضوعات التي لاقَت اهتماماً في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين في مجال سيكولوجية الإدارة، كدراسة العبادي والجاف (2012، ص104) التي أوصت بضرورة التركيز على موضوع الاستغراق الوظيفي كأحد المفاهيم المهمة التي تؤثر على بيئة العمل، وتعمل على استبقاء العاملين والاحتفاظ بهم، لما له من أهمية في استقرار المنظمة، وبالتالي رفع مستوى الأداء المنظمي. إذ تكمن تلك الأهمية للاستغراق الوظيفي في فهم السلوك التنظيمي للأفراد في بيئة العمل، كالأداء الوظيفي، والرضا عن العمل، والإنتاجية، والالتزام، والتدوير الوظيفي.

ويشير مفهوم الاستغراق الوظيفي إلى درجة انغماس الموظف واندماجه في عمله؛ نتيجة شعوره بأهمية الدور الذي يقوم به، وانعكاساً للرضا والسعادة التي يشعر بها وهو يقوم بمهامه الوظيفية. ويمكن القول أن أداء الموظف في هذه الحالة مرتبط بنواحي عقلية وعاطفية في ذات الوقت. فالاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الموظف ووظيفته بدرجة كبيرة، والعلاقة بينهما علاقة طردية. فكلما زاد شعور الموظف بالارتياح والرضا تجاه عمله، زاد مستوى الاستغراق لديه، والعكس صحيح، فتظهر عليه مشاعر الاستياء والغضب من واقعه الوظيفي، وبالتالي الشعور بالإحباط واليأس من حياته، وتقديره لذاته (نصار، 2013، ص34).

وقد أشار (Barve, 2001) أن يمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الذاتي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي معه. كما يصفه زناتي (1997، ص274) بأنه: " تعبير عن مدى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته". أي أن الاستغراق الوظيفي يعكس مدى حماس الموظف في عمله، وارتباطه بوظيفته، وما يمثله ذلك من استعداد نفسي لديه في بذل مزيد من الجهد والتعاون مع زملائه، وانعكاس ذلك كله على مفهومه لذاته وتقديره لها.

كما عرفته (Sharmela (2013, p112 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".

وعليه يمكن القول بأن الاستغراق الوظيفي يعبر عن شعور الموظف بأهمية عمله، وبالتالي يؤدي واجباته الوظيفية بفاعلية وبحب وتفان كبيرين؛ ويأتي ذلك نتيجة تلبية الوظيفة لرغباته وتحقيقه لطموحاته، بما ينعكس إيجاباً على أداء ومستقبل المؤسسة. وهذا ما يؤكده نجم والشرييني والدمناوي (2013) أن الاستغراق الوظيفي يعمل على زيادة إنتاجية العاملين؛ كنتيجة للرضا الوظيفي لديهم.

العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

أوردت دراسة (Sharmela (2013, pp. 114-115 مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة استغراق الموظف في عمله، بغض النظر عن طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، ومن هذه العوامل مايلي:

1. الاستقطاب والتعيين: ويتمثل في ما تقدمه المنظمة من عروض ومزايا، تعمل على جذب واستقطاب الأفراد، والتي تعد بمثابة محفزات تحث العاملين على الالتزام تجاه المنظمة مستقبلاً.
2. التصميم الوظيفي: ويعكس هذا العامل ما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من فرص التحدي للموظفين، بحيث تكون الوظيفة جاذبة له، وتصبح ذات معنى له، والتي بطبيعتها الحال ستؤثر على مستوى مشاركته لتحقيق أهداف المنظمة.
3. التدريب والتنمية المهنية: وتشير إلى فرص التدريب والتنمية المهنية التي تقدمها المنظمة للموظفين؛ بهدف تنمية قدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة، والتي ستحدث فرقاً في نوعية وجودة مشاركتهم في المنظمة، وبالتالي زيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتوفير فرص التدريب الذاتي لهم.

4. القيادة: ويشير ذلك إلى النمط الإشرافي والإداري الذي تنتهجه المنظمة، والذي يعكس الالتزام بأخلاقيات العمل بغض النظر عن المستوى الوظيفي للعاملين، والتي حتماً تؤثر على مساهمتهم.
 5. التمكين: يؤثر هذا العامل في مستوى استقرار الموظفين، من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية لتحريك المنظمة للأمام.
 6. إدارة الأداء: إن عملية إدراج مهام ومسؤوليات الموظفين ضمن خطط وأهداف المنظمة، يشجعهم على التركيز في أعمالهم باتجاه تحقيق الأهداف.
 7. الأجور والمكافآت: إن ما تقدمه المنظمة من حوافز ومكافآت معنوية، وأجور مالية مقابل أدائهم لمهامهم واندماجهم في العمل، يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى استقرارهم الوظيفي.
 8. الرضا الوظيفي: يتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف، إذا كانت مهامه الوظيفية تتطابق مع اهتماماته، وتطلعاته، وقدراته، وبالتالي تجلعه يؤدي عمله باستمتاع وشغف.
 9. الاتصالات: تؤثر سياسة الاتصال والتواصل بين المستويات الوظيفية بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي للعاملين. لذا لا بد وأن تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح والسماح للموظفين في التعبير عن آرائهم. بالإضافة إلى توضيح وتحديد قنوات الاتصال الرسمية الأفقية والرأسية؛ لضمان حدوث اتصالات مناسبة وصحية في المنظمة.
 10. الصحة والسلامة المهنية: تشير الأبحاث إلى أن مستويات المشاركة منخفضة، إذا كان لا يشعر الموظف بالأمان أثناء العمل. لذلك يجب على كل منظمة أن تتبنى الأساليب والأنظمة المناسبة لصحة وسلامة موظفيها.
- من الملاحظ أن تلك العوامل، ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل التنظيمية، والتي تحقق فاعلية المنظمة ككل، إذا ما روعيت من قبل إدارة المنظمات في كافة ممارساتها المهنية والوظيفية.

أبعاد الاستغراق الوظيفي

- أشار كل من (Akhtar & Singh (2010) و Rich et, el (2010) إلى أن للاستغراق الوظيفي أبعاداً ذات خصائص تميز كل بعد عن الآخر، وهي نفسها التي اعتمدها الدراسة الحالية؛ لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، نوردها فيما يلي:
1. الاستغراق العاطفي (الشعوري): أو ما يُعرف بالمشاركة العاطفية، ويشير إلى درجة استمتاع الموظف في عمله، وحببه له.

2. الاستغراق المعرفي (الإدراكي): ويقصد به المشاركة المعرفية، وتعني استغراق الموظف في ممارسته لعمله عن معرفة بمهامه الوظيفية، ووعي تام بظروف المنظمة، إذ تعبر عن درجة مشاركته في اتخاذ القرارات. كما تشير إلى درجة أهمية الوظيفة في حياة الموظف.

3. الاستغراق السلوكي: ويتمثل ذلك في المشاركة السلوكية، ويشير إلى قضاء الموظف أوقاتاً إضافية على ساعات العمل الرسمية؛ لتنمية مهاراته الوظيفية.

ومما سبق يمكن القول بأنه يمكن اعتماد تلك الأبعاد متكاملة في قياس مستوى استغراق الموظف في عمله، وتحديد مدى ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها.

الفاعلية التنظيمية

تعددت المفاهيم المختلفة للتعريف بالفاعلية التنظيمية، فقد عرفها بن شطو (2017) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، كما عرفها (Ivancevich & Mathis, 2003) بأنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأوضح السيد (2013) أن قابلية المؤسسة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهتمة بالمنظمة، يزيد من درجة فاعليتها. كما عرج Martin (2014) إلى ذات المفهوم بأنها قدرة المؤسسة لاستثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة، لتأدية وظائفها الاجتماعية. وعليه، فإنه يمكن وصف المنظمات بأنها ذات فاعلية تنظيمية، بمدى قدرتها على استثمار طاقاتها، ومواردها المادية والبشرية بشكل فعال، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

وبالنظر إلى تلك المفاهيم نجد أن مفهوم الفاعلية التنظيمية مُتعدد الأبعاد ومعقد الاتجاهات، وهذا ناتج من تعدد المداخل والخلفيات النظرية لهذا المفهوم، والذي يرجع إلى اختلاف الباحثين والكتاب، باختلاف المدارس التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى اختلاف المنظمات، باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، واختلاف طبيعة النشاط الذي تؤديه تلك المنظمات.

ويعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمنظمة، لذا فإن العديد من المؤسسات تعتمد هذا المتغير كأداة لتقييم أداؤها (النجار، 1999، ص399). مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفاعلية التنظيمية تختلف باختلاف المنظمة، حسب نوعية النشاط والخدمة التي تقدمها للمجتمع. ومن تلك الخصائص كما أوردها السلمي (2002، 230): الاستمرارية، والشمولية، والتنوع، والتعقيد، والنسبية. كما أشار (Tajeddini 2001) إلى أن للفاعلية التنظيمية خاصية نسبية، فلا يمكن الحكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة، وأخرى تراكمية،

فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، وخاصة ثالثة أن الفعالية صفة، تتشكل بحسب الأبناء الموصوفة.

وقد أشارت الراوي (2020، ص ص 570-571) إلى أن المنظمات تستطيع تحقيق الفاعلية التنظيمية، إذا مارعت عدد من العناصر. وتتمثل تلك العناصر في ضمان توفر الخبرات والمهارات والموارد النادرة ذات القيمة العالية والمتمثلة بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تقلد زمام الأمور، والتنسيق الإبداعي بين الموارد المتاحة والكوادر البشرية؛ من أجل الابتكار ومواكبة المستجدات، وتقديم كل ما من شأنه يحقق أهدافها، ويجعلها قادرة على تحقيق أفضل النتائج، واخيراً تحويل الخبرات والمهارات والموارد المتاحة إلى منتجات جاهزة ومتكاملة، يمكن الاستفادة منها. وقد اعتبرها Baraned بأنها أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي من أجله أقيم ذلك النشاط (راضي، 2020، ص59).

إن تحقيق الفاعلية التنظيمية غاية قصوى في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالاتها، ويتطلب تحقيقها، توفير التسهيلات الشاملة لتحقيقها، والعمل على حشد كافة الجهود التي تؤكد ممارستها الصحيحة، وفق إجراءات سليمة وواضحة، واستثماراً للكوادر البشرية التي تمتلكها، وتوظيفاً جيداً للأدوات والموارد المتوفرة، وتفعيلها لصالح تحقيق الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمات، كما أوردها المصري (2002، ص236): درجة التخصص، درجة الالتزام باللوائح، التنسيق، وحدة الأمر، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية، فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، نظم الرقابة والمتابعة، شبكة الاتصالات؛ لتدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية.

متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية

تسعى منظمات اليوم إلى رفع مستوى فاعليتها التنظيمية، وهنا نشير إلى ما أورده سعال (2018، ص86)، أنه من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية، هناك عدة خطوات تستخدم، يلخصها الباحثون في الآتي:

أولاً: التفويض، وهو مفهوم واسع تنادي به الإدارة الحديثة بغية المشاركة وتقليل الجهود على الإدارات العليا، كذلك اللامركزية في اتخاذ القرارات وتسهيلها بما يحقق أهداف المنظمات، وأن تفويض بعض الصلاحيات المهمة لإدارات المدارس حاجة ملحة كونها مؤسسات متكاملة بطاقتها الإدارية والفني والتدريسي، كذلك وجود قرارات مهمة لا تحتل التأخير في اتخاذها، أو أن المركزية لا تزيد عليها إلا تأخير وقت اتخاذ القرار.

ثانياً: توسيع العمل، من خلال التشجيع لتقبل العمل والمسؤولية بين العاملين التربويين في المستويات الأفقية والرأسية، وتوفير فرص اشباع احتياجات الموظفين الاجتماعية والنفسية.

ثالثاً: التقييم التنظيمي وتقييم الأداء من خلال إيجاد آلية واضحة ومتكاملة لقياس أداء المنظمة بشكل كلي وفق أنظمة الجودة الحديثة، كذلك بناء أنظمة لقياس أداء الموظفين في المؤسسات التربوية وبما يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم وعدم اعتبارهم آلة تشتغل للعمل فقط، وتطبق عليه الرقابة والتفتيش.

رابعاً: المشاركة من خلال توفير الظروف المناسبة، والفرص الحقيقية لإشراك كافة الموظفين في تقديم الدعم والاقتراحات، وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ، وكذلك التقييم المؤسسي، وبالتأكيد فإن اتباع هذا المنهج سوف يدفع بهم لتقديم كل ما هو جديد وإبراز قدراتهم وإمكاناتهم.

وعليه، يمكن الاستنتاج بأن الفاعلية التنظيمية كموضوع، يمثل عاملاً ضرورياً للاحتفاظ بالموظفين بأي منظمة، وضمان أدائهم لأعمالهم؛ سعياً نحو تحقيق أهداف المنظمة. ولضمان تحقيق ذلك، يجب على المنظمات السعي الحثيث لزيادة فاعليتها التنظيمية؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

أبعاد الفاعلية التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات أبعاد الفاعلية التنظيمية حسب أهدافها، نقلاً عن (Daft, 2014)، حيث ضمنها القداح (2014) في أربعة مجالات هي: الأهداف والموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية، كما تناولها الخوين (2009) أثناء دراسته في ثلاثة أبعاد تمثلت في (الرضا الوظيفي والإنتاجية وتحقيق الأهداف)، واستناداً إلى ذلك وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية والتي سعت إلى البحث في مستوى الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، فإنها تناولت أربعة أبعاد ذات فاعلية وتأثير مباشر لبيئة الدراسة والمتمثلة بالآتي:

1. تحقيق الأهداف: تشير إلى سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها بطريقة يمكن السيطرة عليها؛ لتحقيق الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الداخلي السليم، ووضع الأهداف بطريقة حديثة تلامس حاجة المستفيدين، وأن تكون الأهداف موجهة نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، كذلك تتسم بالشمولية لتغطية مجالات العمل جميعها، وأن تكون قابلة للقياس والتقييم.

2. توظيف الموارد: ويهدف إلى درجة استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية، كمدخلات تتفاعل فيما بينها في إطار العمليات للحصول على مخرجات ذات كفاءة وجودة، وتحسين استراتيجيات توظيف الموارد المالية لتحقيق مخرجات ذات كفاءة، واستثمار الأصول الثابتة لتوفير موارد مالية إضافية يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ برامج وأنشطة وفعاليات المؤسسات التربوية.
3. العمليات الداخلية: والتي تتناول صحة وكفاءة المنظمة داخليا، كتقليل الإجهاد وتوافق الأفراد مع المنظمة، والتركيز على الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وامتلاكها وضع تنظيمي مستقر، وتطوير الإجراءات تهدف لاستثمار الجهد البشري، وبناء قنوات اتصال داخلية تضمن سرعة الإنجاز، مع تفعيل مبدأ الكفاءة في الأداء لاستقطاب الموظفين القادرين على تفعيل العمليات بطريقة صحيحة.
4. أصحاب المصلحة: وهي قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين، والذي تحتاج إلى دعمهم من أجل بقائها واستمرارها، وتوفير خدمات ترضي طموح منسوبيه للاحتفاظ بهم سنوات أطول، وضمان تحقيق احتياجات المستفيدين الخارجيين، واعتماد لوائح تنظيمية خاصة لتأطير علاقاتها بهم، وسرعة البت في طلباتهم، حيث يركز هذا البعد مع الفئات التي لها معهم، وقد تكون هذه الفئة داخل أو خارج المؤسسة مثل: الموردين، والدائنين، والزيائن، والموظفين، والمراجعين وغيرها من الفئات حسب خدمات المؤسسة.

علاقة الفاعلية التنظيمية بالاستغراق الوظيفي

أدت المستجدات المتسارعة في منظمات العمل، إلى ضرورة مراجعة سياسات المنظمات في نوعية العلاقة بينها وبين العاملين فيها، بحيث تكون أكثر مرونة، مع منحهم صلاحيات أوسع في الطريقة التي يؤديون بها أعمالهم، دون التدخل المباشر من المسؤول المباشر، مع الحرص على تأهيلهم وتدريبهم، وتوفير بيئة عمل ملائمة للإبداع والإنجاز، وفق معايير عمل محددة، بما يحقق أهداف المنظمة، بمعنى ضرورة سعي المنظمة لتحسين بيئتها الداخلية، لزيادة الفاعلية التنظيمية. وهو ما أوضحته العديد من الدراسات كدراسة (Markos & Sraidevi (2010, p89 التي أكدت أن الاستغراق الوظيفي من العوامل المهمة في نجاح المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية، وما ينتج عنه من رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي زيادة الفاعلية التنظيمية.

ومن خلال دراسة العديد من التعريفات لمفهوم الاستغراق الوظيفي، نخلص إلى أنه يشير إلى عمليات الاندماج الداخلي للفرد أثناء قيامه بعمله، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل، بما يعكس التزامه بمتطلبات الوظيفة؛ نتيجة حبه وارتباطه بعمله بدرجة كبيرة، والذي يعكس علاقة

الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، ويأتي ذلك انعكاساً للفكر الإداري السائد في المؤسسة، الذي يؤكد على أهمية توفير بيئة عمل جاذبة، تحفز العاملين على أداء مهامهم الوظيفية بمتعة أكبر، وبجودة عالية.

وقد أشارت نتائج دراسة الرميدي ومحمد (2020، ص14) أن مستوى الاستغراق الوظيفي يؤثر على الفاعلية التنظيمية، وذا تأثير إيجابي ومعنوي. كذلك دراسة Rabinowitz & Hall (1977) نقلاً عن المنطاوي، (2007، ص75) التي أشارت إلى وجود علاقة تفاعلية بين بيئة العمل والاستغراق الوظيفي، حيث أنه بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحرص على تنمية قدرات ومهارات العاملين، تؤدي إلى زيادة استغراقهم في أعمالهم. وعليه فإنه يمكن استنتاج وجود علاقة طردية بين الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي، سواء كعامل وسيط أو كعامل تابع.

وبالرجوع إلى بعض الدراسات التي اتخذت من الاستغراق الوظيفي متغيراً لها، نلاحظ أن لتحقيق مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، يتطلب توفر عدد من العوامل التي تمثل أبعاداً أساسية للفاعلية التنظيمية، وقد أشار أبو الهوى (2022، ص40) إلى "وجود عدد من العوامل التي من شأنها التأثير على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، منها درجة الاستقلالية الوظيفية، والإفادة الراجعة التي يحصل عليها الموظف، ومقدار الدعم التي يلتقاه من البيئة التنظيمية، ومدى التوافق بين العمل والموظف. وقد أشار محمود (2013، ص75) أن الاستغراق الوظيفي من المتغيرات المهمة في رفع الفاعلية التنظيمية، فكلما ارتفعت درجة الاستغراق الوظيفي زادت فاعلية المنظمة، حيث يقضي العاملون أوقاتهم مضاغفة في أعمالهم، وبالتالي يتولد لديهم ارتباط نفسي بالوظيفية، وتصبح جزءاً مهماً في حياتهم.

ويؤكد (Eloy et al (1985) في دراسته أن من محددات الاستغراق الوظيفي باعتباره محصلة لخصائص بيئة العمل، كأحد العوامل التنظيمية، وهي المسؤولية عن تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل بشكل عام، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائه. وقد أشارت حطاب (2021، ص128) إلى وجود عوامل أخرى من شأنها أن تحقق الفاعلية التنظيمية، مثل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين واندماجهم وتفاعلهم مع المنظمة، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية، والتي بلا شك تجعل الموظف يؤدي عمله وهو مستمتعاً في ظل بيئة تنظيمية محفزة، وهو ما يمثل مضمون الاستغراق الوظيفي. كما قد يؤدي ذلك إلى تعميق الشعور بالولاء والانتماء من قبل الموظفين تجاه المؤسسة؛ لأن الموظف بمرور الوقت يرتبط عاطفياً وجسدياً وفكرياً بمكان عمله، فيصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة (موسى، 2017، ص423).

ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى النظريات التي تفسر الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، ومن تلك النظريات نظرية التوقع، التي تفيد بأنه إذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد استغراقه الوظيفي، وفي المقابل عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقل استغراقه الوظيفي (Ho, 2006, p33). كما تطرق الرميدي ومحمد (2020) في دراستهم إلى وجود مؤشرات وأبعاد لقياس الفاعلية التنظيمية، منها مؤشرات العمليات الداخلية، والمتمثلة في: الثقافة التنظيمية السائدة، والمناخ التنظيمي، وكفاءة العمليات، وفاعلية الاتصالات، ورأس المال البشري، والرضا الوظيفي لدى العاملين. حيث يتم تقييم الفاعلية التنظيمية بمدى قدرة المنظمة على تأمين مواردها الأساسية والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وإرضاء المستفيدين وذوي المصالح، بما في ذلك قدرتها على اعتماد نظام اتصالات فعال، وسياسات وإجراءات إدارية واضحة، بما يحفظ وحدتها واستمراريتها وبقيائها، كأحد الأنظمة المفتوحة (بن علي، 2015، ص52).

كما أشارت نتائج دراسة (Bakkar (2010, pp.189-207 إلى أن " وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات التمكين وبين استغراق العاملين، حيث أن أسلوب القيادة والإشراف تمنح العاملين الاهتمام وبالتالي يرتفع لديهم مستوى الاستغراق الوظيفي. كما أظهرت دراسة Biswas (2012) أن المناخ النفسي الإيجابي يساعد في توفير بيئة عمل محفزة للعاملين، مما يعزز من درجة الاستغراق الوظيفي لديهم.

وقد أشارت مرغيت وبوعشير (2020، ص61) في دراستهما إلى أهمية وجود بيئة عمل تنظيمية تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار، بما يعزز استقرارهم في وظائفهم، حيث أنه كلما توسع نطاق الوظيفة بما يتلاءم وقدرات العاملين، أدى ذلك إلى تقليص حدة التوتر والقلق، وبالمقابل زيادة استغراقهم واندماجهم في وظائفهم. كما أوصت دراسة الشنطي (2015، ص1) بضرورة اهتمام صناع القرار بأبعاد الهيكل التنظيمي وتزويد العاملين بالحاجات المادية والمعلوماتية، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية؛ لتكون متلائمة مع الخطة الخطة الاستراتيجية لكل وزارة، وكل ذلك من شأنه زيادة مستوى الفاعلية التنظيمية بشكل عام.

وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها، فإذا ما كانت تلك العلاقة إيجابية، والتي تُعد مؤشرًا على مستوى الفاعلية التنظيمية بتلك المنظمة، فإنه ستتولد درجة جيدة من الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي سيؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، وارتفاع درجة التزامهم وانتمائهم، كما ستتولد لديهم مشاعر طيبة تجاه بيئة العمل، لذا يتحتم على المؤسسات العناية بتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم، وتحسين عملياتها الداخلية، سعياً لتطوير الأداء العام للمنظمة.

الدراسات السابقة

دراسات تناولت متغير الفاعلية التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات موضوع الفاعلية التنظيمية. كدراسة راضي وأبو عمرة (2020) التي هدفت إلى التعرف على أثر عوامل الإخلال الوظيفي على تحقيق الفاعلية التنظيمية في كلية فلسطين التقنية بدير البلح، ودراسة أثر متغير كل من الجنس، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. صممت أداة الدراسة الاستبانة إلى جانب المقابلة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل الإخلال الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي، الثقافة التنظيمية، ظروف العمل) تتوفر بدرجة كبيرة، بينما يتوافر عاملا الرضا الوظيفي وضغوط العمل بدرجة متوسطة. أما عامل الثواب والعقاب بدرجة قليلة. أما مستوى الفاعلية التنظيمية جاء بدرجة كبيرة. كما وجد أثر لتوافر عوامل الإخلال الوظيفي في كلية فلسطين التقنية على الفاعلية التنظيمية. كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة.

وأجرى (2019) Raooof دراسة هدفت إلى تحديد عناصر الفاعلية التنظيمية وأبعاد الهيكل التنظيمي وطرق توظيفها والاستفادة منها في قطاع التعليم العالي. تمثلت عينة البحث في مديري وموظفي الجامعة التكنولوجية، وقد أعدت الباحث استبانة، تم إنشاؤها لغرض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر الفاعلية التنظيمية تحققت بمستوى جيد. وأن للفاعلية التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على بقاء المنظمات ويوجد ارتباط قوي بين عناصر الفاعلية التنظيمية مع أبعاد الهيكل التنظيمي، وأنه هناك مستوى مقبول من الفاعلية التنظيمية في المنظمة ككل. خاصة في مجال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الفاعلية التنظيمية، كما الفاعلية التنظيمية تجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة للتعامل مع لمتغيرات البيئية السريعة، والقدرة على تلبية أهداف المنظمة.

وهدف دراسة الزهراني (2019) إلى تحديد عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى بفلسطين والفاعلية الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وطبقت أداة الدراسة (استبانة) مكونه من 41 فقرة موزعة على سبع مجالات (ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية، ثقافة المهمة، ثقافة العمليات، ثقافة العلاقات الإنسانية، التخطيط والبناء، التدريب والتطوير، تقويم الأداء)، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى جاءت بدرجة كبيرة، كما جاءت الفاعلية الإدارية بدرجة كبيرة، ولم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير المراحل التعليمية وبالمثل لم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة

الدراسة حول الفاعلية الإدارية في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير المراحل التعليمية، وفي المقابل كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية الإدارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

في حين هدفت دراسة القداح (2017) للتعرف على أثر عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بالأردن، وعلاقة هذا الأثر بمتغير الإقليم الجغرافي، وقد طور الباحث الاستبانة من (48) فقرة موزعة على محورين لقياس درجة فاعلية عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية متضمنة أربعة مجالات هي: الأهداف والموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية، وبعد التحقق من صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة المكونة من (63) مدير ورئيس قسم تم اختيارهم بطريقة عنقودية عشوائية، وقد أظهرت النتائج بأن كلاً من عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروقاً دالة إحصائية بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري، وفروقاً دالة إحصائية لصالح إقليمي الوسط والشمال في مجال الأهداف، وفروقاً ذات دلالة إحصائية بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفاعلية ككل، ووجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية.

دراسات تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي

رکز بعض الباحثين على موضوع الاستغراق الوظيفي، كمتغير مستقل في بعض الدراسات أو كمتغير تابع في دراسات أخرى. فعلى سبيل المثال: هدفت دراسة مومني (2020) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة لجمع المعومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، ولمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لحملة الدراسات العليا. ولمتغير سنوات الخبرة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعزى لأثر الجنس

والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وأجرى العصيمي (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وبعد التأكد من مصداقية الاستبانة كأداة، طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (191) معلماً يمثلون (13.4%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الثانوية عالية (3.47)، وجاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطاً (3.26). ووجدت علاقة ارتباطية موجبة وقوية ($r = 0.648$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي وأبعادها تعزى للتخصص.

وهدف دراسة الزبيدي (2017) إلى تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد هي: الحماس، والإخلاص، الانغماس، كما هدفت إلى اقتراح آليات لتعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال: الآليات التنظيمية، والآليات البشرية، والآليات المادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع بياناتها، وكانت أهم نتائجها: أن مستوى الاستغراق الوظيفي بدرجة عالية، كما أن آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي بدرجة جيد جداً، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمين والمعلمات حول مستوى الاستغراق الوظيفي والآليات تعزيزية تعزى للمؤهل العلمي والتخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وسنوات الخبرة.

أما دراسة القرني (2017) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وأعد استبانة خاصة بذلك. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية من وجهة نظرهم. توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين متوسط العدالة التنظيمية لدى القادة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى القادة ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى القادة ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

وأجرى كل من زهران وزهران (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس، حيث تكونت العينة الكلية من (240) من طلاب الدراسات العليا بجامعة حلوان ودمياط العاملين بالتدريس (155) أنثى، و (85) ذكر، تتراوح أعمارهم بين 23-46 سنة، بمتوسط (34.5) سنة. وقام الباحثان بإعداد ثلاث أدوات هي: مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية، ومقياس الصمود الأكاديمي، ومقياس الاستغراق الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين العوامل الخمس الكبرى للشخصية وكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي، في حين لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في جميع متغيرات الدراسة. كما دلت النتائج على إمكانية التنبؤ بالصمود الأكاديمي من خلال العوامل الخمس الكبرى للشخصية، بينما لم تتمكن العوامل الخمس الكبرى للشخصية من التنبؤ بالاستغراق الوظيفي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه

بالنظر في الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فقد لوحظ تشابهًا بينها في جوانب، واختلافًا في جوانب أخرى. حيث تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في متغيري الدراسة: الفاعلية التنظيمية، والاستغراق الوظيفي؛ نظرًا لأهميتهما في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات على اختلاف نشاطاتها. كما تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتشابهت مع دراسة راضي وأبو عمرة (2020) في دراسة أثر الجنس، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي، وتشابهت

مع دراسة دراسة الزهراني (2019)، ومؤمني (2020) في تناول متغير سنوات الخبرة كمتغير ديمغرافي للدراسة. ومع دراسة عبد الخير (2021) في دراسة أثر المؤهل العلمي والجنس. ودراسة زهران وزهران (2013) في دراسة أثر متغير الجنس. أيضا تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

أوجه الاختلاف

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الخير (2021)، التي تناولت اتجاهات المستجيبين نحو والاستغراق الوظيفي وفقاً لمتغير العمر، والحالة، والدورات التدريبية، ودراسة راضي وأبو عمرة (2020) التي تناولت متغير المسمى الوظيفي أيضا. واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث اتخذت الدراسة الحالية مجتمع خدعي تربوي تعليمي، وهو وزارة التربية والتعليم، في حين تناولت بعض الدراسات بيئة المدارس، أو مؤسسات التعليم العالي كمجتمع للدراسة، ما عدا دراسة القداح (2017) التي اتخذت من مديريات التربية والتعليم مجتمعاً لها. واختلفت مع دراسة راضي وأبو عمرة (2020) التي استخدمت المقابلة إلى جانب الاستبانة كأدوات لجميع البيانات. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها المتمثل في تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة: الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم.

منهج الدراسة. استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يُستخدم هذا النوع في قياس العلاقة بين المتغيرات ومدى الترابط فيما بينها، كما يصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي؛ لتوضيح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة ووصفها بواسطة البيانات وقياس وضعها الحالي، وذلك لتحديد مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو كلية فيها أو اتخاذ قرارات تطويرية بشأنها.

مجتمع الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (1992) موظف في ضوء إحصائيات وزارة التربية والتعليم، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة لكونه يحتوي على أكبر عدد من الموظفين في بيئة جغرافية واحدة، ولأنهم يتعاملون مع شرائح المجتمع التربوي المتنوع على (11) محافظة تعليمية، وفق الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2021/2020م. (وزارة التربية والتعليم، 2021).

عينة الدراسة. تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة، بلغت (105) موظفاً وموظفة، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. حيث شكلت العينة نسبة (19%) من مجتمع الدراسة الكلي. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول 1

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال الوظيفة الحالية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	61%
	أنثى	41	39%
المؤهل العلمي	المجموع	105	100%
	بكالوريوس فأدنى	50	48%
	ماجستير فأعلى	55	52%
سنوات الخبرة	المجموع	105	100%
	(أقل من 10) سنوات	16	15.2%
	10 سنوات فأكثر	89	84.8%
	المجموع	105	100%

أداة الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تطوير أداة للدراسة، وهي الاستبانة، والتي تكونت من محورين: المحور الأول لتحديد مستوى الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، العمليات الداخلية، أصحاب المصلحة)، بينما المحور الثاني لتحديد درجة الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الفكري، الاجتماعي، والعاطفي)، استعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة كدراسة خلف (2020)، ودراسة أغريب (2017).

صدق وثبات الأداة. للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها بعد بنائها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلم النفس، من مختلف الجامعات العُمانية كجامعة نزوى، والشرقية، وصحار، ومسؤولين من وزارة التربية والتعليم، بلغ عددهم (15) محكّمًا، واعتبر اتفاق (13) من المحكمين على أبعاد وفقرات الأداة، مؤشراً على مناسبتها لقياس الغرض الذي صممت من أجله. حيث تم الأخذ بآراء المحكمين، وبالتالي إعداد الصورة النهائية للأداة. ولإستخراج دلالات صدق البناء للأداة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ (83.5) مما يشير إلى درجة صدق عالية، كما تم قياس ثبات الأداة، بحساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات (96.7)، وبذلك تكون الأداة ذات درجة ثبات عالية، وعليه اعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة. تمثلت إجراءات الدراسة في عدة مراحل، أولها: إعداد الإطار الأول للدراسة: من حيث تحديد الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وتحديد الأهمية وحدودها، وكذلك المنهجية التي ستتبع في الدراسة الميدانية، والبحث في الأسس الفكرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليلها مع تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات، تلتها المرحلة الثانية، والمتمثلة في إجراء الدراسة الميدانية، مع تحديد المجتمع والعينة، وإعداد أدواتها وقياس الصدق والثبات، وأخيرًا تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في

الإجابة على أسئلة الدراسة، وتأتي بعدها المرحلة الثالثة في عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، ثم أخيراً استخلاص النتائج، والخروج بتوصيات ومقترحات إجرائية في ضوء نتائجها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة. بعد عملية جمع البيانات عن طريق الاستبانة الإلكترونية، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على توزيعات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول والثالث.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل بيرسون لقياس درجة الاتساق في أداة الدراسة، ولقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- اختبار (t) t-test للإجابة على سؤالي الدراسة الثاني والرابع، وتحديد دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة

في هذا الجزء تقدم الدراسة النتائج التي توصلت إليها وفقاً لأسئلتها، وللإجابة على السؤال الأول والثالث، اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ولتحديد درجة/ مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة، فقد حددت ثلاثة مستويات، بناءً على المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات، أي أن: (3-1)/0.66 = 3، وبذلك تكون المستويات كالتالي:

جدول 2

معايير الحكم على النتائج

م	قيمة المتوسط الحسابي	المستوى/ الدرجة
1	1 - إلى أقل من 1.66	منخفض / منخفضة
2	1.66 إلى أقل من 2.66	متوسط / متوسطة
3	2.66 - 3	مرتفع / مرتفعة

كما اعتمدت اختبار (T-test) لدراسة الفرق بين عينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي للإجابة على السؤالين الثاني والرابع، وفيما ما يتعلق بالسؤال الخامس اعتمدت على دراسة العلاقة الارتباطية باستخدام ارتباط بيرسون.

السؤال الأول: ما درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الاستغراق الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول 3

استجابات أفراد العينة لأبعاد محور الاستغراق الوظيفي

م	أبعاد محور الاستغراق الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	الاستغراق الجسدي	4.17	0.861	1	مرتفعة
2	الاستغراق المعرفي (الإداري)	3.94	0.882	2	مرتفعة
3	الاستغراق العاطفي (الشعوري)	3.53	1.03	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاستغراق الوظيفي	3.85	0.784		مرتفعة

تشير نتائج الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمحور الاستغراق الوظيفي تراوحت بين (3.53-4.17)، بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد، بمعنى أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع، وحصل بُعد الاستغراق الجسدي على أعلى متوسط حسابي يمثل (4.17) بدرجة مرتفعة، تلاه بُعد الاستغراق المعرفي (الإداري) بمتوسط حسابي (3.94) بدرجة مرتفعة، وأخيراً بُعد الاستغراق العاطفي (الشعوري) بمتوسط حسابي (3.53) بدرجة مرتفعة أيضاً.

وبعد عرض النتائج المتعلقة بالسؤال حول درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، قام الباحثون بعرض نتائج كل بُعد على حده:

البُعد الأول: الاستغراق الجسدي

جدول 4

استجابات أفراد العينة لبُعد الاستغراق الجسدي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
27	أسعى لإنجاز أعمالي أولاً بأول.	4.39	0.838	1	مرتفعة
24	أستغل كل جزء من ساعات العمل في تنفيذ مهامهي الوظيفية.	3.90	1.19	2	مرتفعة
25	أحرص على العمل وفق خطط عمل يومية محددة.	3.90	1.03	3	مرتفعة
26	أقوم بدور مهم في تحقيق رؤية الوزارة.	3.74	1.08	4	مرتفعة
25	أعمل في ضوء اختصاصات وظيفتي.	3.74	1.24	5	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.39 - 3.74)، وحصلت الفقرة (27) على أعلى متوسط حسابي، بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.838)، ثم تلتها الفقرة (24) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.19)، بينما حصلت الفقرة (25) على أقل متوسط حسابي، بلغ (3.74) وانحراف معياري (1.24).

البُعد الثاني: الاستغراق المعرفي (الإدراكي)

جدول 5

استجابات أفراد العينة لُبُعد الاستغراق المعرفي (الإدراكي)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
32	أسعى لتحقيق الجودة في أدائي لمهامي.	4.47	0.867	1	مرتفع
29	أحرص على تنفيذ مسؤولياتي حتى لو تطلب جهداً أكبر.	4.38	0.913	2	مرتفع
28	أبذل جهداً مضاعفاً لإنجاز عمالي في الوقت المناسب.	4.17	1.03	3	مرتفع
31	أوجه طاقاتي لتحقيق أهداف الوزارة.	4.06	0.969	4	مرتفع
30	أقضي ساعات خارج العمل في إنجاز الأعمال المطلوبة مني.	3.76	1.28	5	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستغراق المعرفي (الإدراكي) جاءت بدرجة (مرتفعة)، تراوحت بين (4.47 - 3.76)، حيث جاءت الفقرة (32) في أعلى رتبة بمتوسط حسابي موزون وقدره (4.47) وانحراف معياري (0.867)، تلتها الفقرة (29) بمتوسط حسابي موزون وقدره (4.38) وانحراف معياري (0.913)، في حين جاءت الفقرة (30) في أدنى رتبة بمتوسط حسابي موزون وقدره (3.76) وانحراف معياري (1.28).

البُعد الثالث: الاستغراق العاطفي (الشعوري)

جدول 6

استجابات أفراد لُبُعد الاستغراق العاطفي (الشعوري)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
35	أستمتع للقيام بعملتي المكلف به.	4.00	1.05	1	مرتفعة
33	أشعر بالانتماء والولاء للوزارة.	3.96	1.16	2	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
37	أشعر بالفخر لانتسابي للوزارة.	3.61	1.31	3	مرتفعة
36	أشعر بحماس ودافعية للعمل في الوزارة.	3.60	1.22	4	مرتفعة
38	أرغب في العمل بالوزارة طوال خدمتي الوظيفية.	3.16	1.09	5	مرتفعة
34	أشعر بالرضا اتجاه سياسات الوزارة في تنظيم العمل.	2.91	1.23	6	مرتفعة

بتحليل الجدول (6) يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت بدرجة (مرتفعة) وأنها تراوحت بين (2.91 - 4.00)، وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (35) بمتوسط حسابي موزون وقدره (4.00)، تلتها الفقرة رقم (33) بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.16)، وأن أقل الفقرات في المتوسط الحسابي هي الفقرة (34) بمتوسط (2.91) وبانحراف معياري (1.23).

السؤال الثاني للدراسة والذي ينص على: ما مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، بالإضافة إلى الرتبة لكل بُعد، وبعد ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات في كل بُعد، والجدول (7) يوضح هذه النتائج.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لتحديد مستوى الفاعلية التنظيمية

رقم البعد	أبعاد الفاعلية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
1	تحقيق الأهداف	3.16	1.098	1	مرتفع
2	العمليات الداخلية	2.92	1.041	2	مرتفع
3	أصحاب المصلحة	2.81	1.036	3	مرتفع
4	توظيف الموارد	2.76	1.108	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي لمحور الفاعلية التنظيمية	2.91	0.995		مرتفع

نلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الفاعلية التنظيمية جاء (2.91) وبانحراف معياري (0.995)، بمعنى أن مستوى الفاعلية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعًا. وجاءت جميع الأبعاد بمستوى (مرتفع)، حيث حصل تحقيق الأهداف على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي موزون وقدره (3.16)، يليه بعد العمليات الداخلية، حيث حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.92)، ثم بعد أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.81)، بينما حصل بعد توظيف الموارد على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.76).

وبعد عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث حول مستوى الفاعلية التنظيمية والمتمثلة ب (تحقيق الهدف، الموارد المنظمة، العملية الداخلية، أصحاب المصلحة) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، سيتم عرض نتائج كل بُعد على حده وفقا للآتي:

البعد الأول: تحقيق الأهداف

جدول 8
استجابات أفراد العينة لبعد تحقيق الأهداف

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى الوزارة على أن تكون أهدافها موجهة باتجاه رؤيتها ورسالتها.	3.30	1.18	1	مرتفع
2	تتسم أهداف الوزارة بالشمولية لتغطية مجالات عمل الوزارة جميعها.	3.22	1.240	2	مرتفع
3	ترجم الوزارة أهدافها إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس.	3.17	1.136	3	مرتفع
4	تتابع الوزارة تحقيق الأهداف في ضوء مؤشرات الأداء.	3.13	1.185	4	مرتفع
5	تركز أهداف الوزارة على المخرجات التي تسعى للوصول إليها.	2.98	1.240	5	مرتفع

يتضح لدينا في الجدول (8) أن جميع الفقرات جاءت بمستوى (مرتفع)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.30) وبانحراف معياري (1.18)، ثم تلتها الفقرة (2) بمتوسط حسابي موزون وقدره (3.22) وبانحراف معياري (1.240)، بينما أقل متوسط حسابي للفقرة (5) بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.98) وبانحراف معياري (1.240).

البعد الثاني: توظيف الموارد

جدول 9

استجابات أفراد العينة لبعد توظيف الموارد

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	تقيس الوزارة جودة المخرجات في ضوء مدخلاتها.	2.91	1.24	1	مرتفع
7	تقوم الوزارة بتفعيل كوادرها البشرية لتحسين جودة الأداء.	2.84	1.21	2	مرتفع
9	تستفيد الوزارة من الكفاءات البشرية لتطوير عملياتها.	2.73	1.29	3	مرتفع
6	تحسن الوزارة توظيف مواردها المالية لتحقيق مخرجات ذات كفاءة.	2.69	1.22	4	مرتفع
10	تستثمر الوزارة أصولها الثابتة لتوفير موارد مالية إضافية.	2.62	1.29	5	متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات توظيف الموارد جاءت بمستوى (مرتفع) مع اعدا الفقرة (10)، حيث تراوحت فقرات البُعد بين (2.69 - 2.91)، جاءت الفقرة (8) كأعلى مستوى، بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.91) وبانحراف معياري (1.24)، تلتها الفقرة (7) بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.84). أما الفقرة رقم (10) فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.62) بانحراف معياري (1.29).

البعد الثالث: العمليات الداخلية

جدول 10

استجابات أفراد لبعد العمليات الداخلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تتيح الوزارة قنوات اتصال داخلية تضمن سرعة الإنجاز.	3.10	1.18	1	مرتفع
15	يحقق الهيكل التنظيمي فرصة التكامل بين الوحدات والدوائر.	3.00	1.21	2	مرتفع
14	تطور الوزارة إجراءات العمل لتقليل الجهود التي يبذلها الموظفون.	2.88	1.20	3	مرتفع
16	يعتمد توظيف الوزارة للعاملين على أسس موضوعية.	2.88	1.18	4	مرتفع
12	تُقِيم الوزارة الأداء الإداري باستمرار.	2.86	1.22	5	مرتفع
11	تعتمد الوزارة على إجراءات محكمة لتحقيق كفاءة في الأداء.	2.82	1.21	6	مرتفع

بتحليل الجدول (10) يتضح لدينا أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت بالمستوى مرتفع، وأنها تراوحت بين (3.10 و 2.82)، حيث جاءت الفقرة (13) في أعلى رتبة بمتوسط حسابي موزون وقدره (3.10)، تلتها الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي موزون وقدره (3) وبانحراف معياري (1.21)، وجاءت الفقرة (11) في أدنى رتبة بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وبانحراف معياري (1.21).

البعد الرابع: أصحاب المصلحة

جدول 11

استجابات أفراد لبعء أصحاب المصلحة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تضع الوزارة احتياجات المستفيدين ضمن أولوياتها.	2.93	1.06	1	مرتفع
21	تعتمد الوزارة لوائح تنظيمية خاصة لتأطير علاقاتها بالمستفيدين.	2.93	1.16	2	مرتفع
19	تُحسّن الوزارة جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.	2.92	1.16	3	مرتفع
22	تحرص الوزارة على سرعة البت في طلبات المستفيدين.	2.86	1.20	4	مرتفع
18	توفر الوزارة خدمات ترضي طموح منسوبيها.	2.63	1.16	5	متوسط
20	تعكس خطط الوزارة توجهاتها للاحتفاظ بمنسوبيها سنوات أطول.	2.56	1.31	6	متوسط

تشير نتائج الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية للفقرات (17، 21، 19، 22) جاءت بمستوى (مرتفع)، وتراوحت بين (2.56 - 2.93)، وقد حصلت الفقرتين (17، 21) على أعلى رتبة بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.93) لكل منهما، تلتها الفقرة رقم (19)، و(22) بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.92)، و(2.86) على التوالي، في حين حصلت الفقرتين (18) و(20) على أدنى رتبة بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي موزون وقدره (2.63) وانحراف معياري (1.16) للفقرة (18)، و(2.56) بمتوسط حسابي موزون وقدره (2.56) وبانحراف معياري (1.31) للفقرة (20).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

جدول 12

نتائج اختبار (t-test لمجموعتين مستقلتين) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة الاستغراق الوظيفي للمتغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المحور	اختبار Levene's Test للتجانس	قيمة t	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	0.292	1.05	1.12	0.293
المؤهل العلمي	0.181	1.22	1.18	0.222
سنوات الخبرة	0.887	-	1.32	0.270

يتبين من الجدول (12) أن قيمة الدلالة لاختبار ليفينس أكبر من (0.05) في جميع المتغيرات، وبهذا فإن شرط التجانس متحقق بين استجابات أفراد عينة الدراسة. وباستخدام اختبار t-test لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية في درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، فقد أشارت النتائج أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس تساوي (0.293)، وللمؤهل العلمي (0.222)، ولسنوات الخبرة يساوي (0.270)، كما أن قيمة F أنهما أكبر من (0.005). وبذلك نستنتج أنه لا يوجد تأثير لمتغيرات الدراسة على درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

جدول 13

نتائج اختبار (t-test لمجموعتين مستقلتين) للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المحور	اختبار Levene's Test للتجانس	قيمة t	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	0.413	1.14	0.676	0.258
المؤهل العلمي	0.370	1.28	0.814	0.204
سنوات الخبرة	0.793	-	1.72	0.183

يتضح من الجدول (13) أن قيمة الدلالة لاختبار ليفينس أكبر من (0.05) في جميع المتغيرات، وبهذا فإن شرط التجانس متحقق بين أفراد عينة الدراسة، وباستخدام اختبار t-test لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية لمستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، فقد

أشارت النتائج إلى أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس تساوي (0.258)، وللمؤهل العلمي (0.204)، ولسنوات الخبرة يساوي (0.183)، فهي أكبر من (0.05). وبذلك نستنتج أنه لا يوجد تأثير لمتغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة)، على مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية، ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وتم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير معامل الارتباط.

جدول 14

تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	قيمة معامل الارتباط
موجبة (+)	ارتباط ضعيف جدا	0.00 – أقل من 0.30
موجبة (+)	ارتباط ضعيف	0.30 – أقل من 0.50
موجبة (+)	ارتباط متوسط	0.50 – أقل من 0.70
موجبة (+)	ارتباط قوي	0.70 – أقل من 0.90
موجبة (+)	ارتباط قوي جدا	0.90 – 1

والجدول (15) يبين معامل الارتباط بين متغيري الدراسة.

جدول 15

معامل ارتباط بيرسون بين الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي

محور الاستغراق الوظيفي		المحور	
Sig مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
0.000	0.36	0.600	الفاعلية التنظيمية

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين مستوى الفاعلية التنظيمية ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم، كما أنها دالة إحصائياً، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.000)، وقد يعني ذلك أنه كلما زاد مستوى الفاعلية التنظيمية ارتفعت درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

مناقشة النتائج

في هذا الجزء تفسير النتائج، وفقاً لتسلسل الأسئلة على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟

بناءً على نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول، وهي درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، والتي جاءت مرتفعة إجمالاً. ويفسر الباحثون هذه النتيجة إلى اندماج الموظفين في أداء أعمالهم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والقائم على إدراكهم لمتطلبات مهامهم الوظيفية، وشعورهم بالارتياح النفسي أثناء تأديتهم لها، في ظل بيئة عمل تفاعلية، وقد يُعزى ذلك إلى توفر مقومات وأبعاد الفاعلية التنظيمية في بيئة العمل على اختلاف مواقع عملهم في الوزارة، والتي انعكست إيجاباً على مستوى استغراق وانهماك العاملين في وظائفهم، مما يؤكد حرص الوزارة على تطوير بيئة العمل اللوجستية والتنظيمية، وجعلها جاذبة ومحفزة لاستبقاء العاملين بها لأقصى فترة ممكنة.

وبهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزبيدي (2017) التي أشارت إلى مستوى مرتفع في الاستغراق الوظيفي، ودراسة عبد الخير (2021) والتي أشارت نتائجها بارتفاع مستوى ممارسة الاستغراق الوظيفي في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضارف بالسودان، في حين تختلف مع دراسة العصيمي (2020)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي متوسطاً.

وفيما يلي يتم مناقشة نتائج كل بُعد على حدة.

البُعد الأول: الاستغراق الجسدي. نظرًا لما أظهرته نتائج الدراسة، من درجة مرتفعة في هذا البُعد، فإن الباحثين يفسرون ذلك، أن الموظفين يتمتعون بقدرة عالية على قضاء أوقاتاً طويلة في أدائهم لأعمالهم؛ نظراً لارتباط تلك الأعمال والمهام التي يقومون بها باختصاصاتهم الوظيفية، بالإضافة إلى شعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه، حتى وإن كلفهم ذلك جهداً جسدياً مضاعفاً، كما يفسر حصول الفقرة (26)، والتي تنص على: " أقوم بدور مهم في تحقيق رؤية الوزارة" والفقرة (24) : "أستغل كل جزء من ساعات العمل في تنفيذ مهامهم الوظيفية" على مستوى مرتفع، إلى رغبة العاملين لإثبات كفاءتهم وإخلاصهم في أعمالهم؛ لأجل الحصول على تقدير سنوي مرتفع في أدائهم، وقد يُعزى ذلك إلى حرص الوزارة على تحفيز العاملين المجيدين على مستوى مديرياتهم، وعلى مستوى الوزارة في الحفل السنوي الذي تقيمه الوزارة، ناهيك عن أساليب التحفيز المعنوي، وخطابات الشكر التي يصدرها المسؤولون المباشرون، لذوي المبادرات، وأصحاب الهمم، والملتزمين بأداء أدوارهم كما يجب، بالإضافة إلى وجود معايير لتقييم أداء العاملين السنوي من

خلال تقارير الأداء الذي تم تطويره خلال السنوات الأخيرة؛ وإعطاء الدرجة التي يحصل عليها الموظف خلال عامين متتالين في تقرير الأداء، وزن محدد ضمن إجراءات الترشح للوظائف الأعلى.

البُعد الثاني: الاستغراق المعرفي. نظرًا لما أشارت إليه نتائج الدراسة من درجة استغراق معرفي مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فإنّ الباحثين يتوقعون أن ذلك عائد إلى أن الموظفين يقضون ساعات خارج العمل في إنجاز أعمالهم الوظيفية، وقد يعزى ذلك إلى إدراكهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وأنهم على استعداد لإنجاز أعمالهم، حتى لو تطلب ذلك قضاء ساعات أطول، تفوق ساعات العمل الرسمي. كما يعزى حصول الفئرتين (32): "أسعى لتحقيق الجودة في أدائي لمهامي" و الفقرة (31): "أوجه طاقاتي لتحقيق أهداف الوزارة." إلى سعي الوزارة للحصول على الأيزو 9001 في جودة التعليم، وتشجيع جميع مديرياتها للحصول على شهادة الأيزو وفق خطة رسمتها الوزارة، والذي يعتمد بطبيعة الحال على جودة أداء العاملين في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم. كما يعزو الباحثون تلك النتيجة إلى توجيه المسؤولين للعاملين بالتركيز في خططهم على الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها، حيث يتم متابعة تنفيذ البرامج الاستراتيجية بشكل سنوي ونصف سنوي لكافة دوائر ومديريات الوزارة.

البُعد الثالث: الاستغراق العاطفي. بيّنت نتائج الدراسة أن درجة الاستغراق المعرفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى شعور العاملين بالولاء والانتماء للوزارة؛ نتيجة ارتباط الوظائف التي يشغلونها بتخصصاتهم، واهتماماتهم، كما يُعزى انهماك العاملين في أعمالهم لفترات طويلة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، إلى الارتباط وجداني الذي تولد لديهم مع مرور الوقت. ولذلك فإن العاملين يبدون دافعية للعمل في الوزارة، ورغبة للبقاء فترة طويلة فيها، كما أنهم راضون عن سياسات الوزارة المتعلقة بتنظيم العمل. وقد يعزو الفريق البحثي تلك الاستجابات المرتفعة في جميع فقرات هذا البُعد إلى الممارسات العادلة في تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بالإضافة إلى حرص الوزارة على تحفيز المجيدين منهم، مقابل الجهد الذي يبذلونه للقيام بمهامهم الوظيفية، ناهيك عن حرص الوزارة على تطبيق شروط الترشح للوظائف وفق بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة، التي تشترط التخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة أيضاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟

بناءً على نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث، من أن مستوى الفاعلية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً، ويفسر الفريق البحثي النتيجة المرتفعة للفاعلية التنظيمية إلى قدرة وزارة التربية والتعليم على توجيه وتوظيف مواردها المختلفة المادية والبشرية نحو تحقيق أهدافها المعتمدة، بالإضافة إلى كفاءة الإجراءات والممارسات الإدارية لتنفيذ خططها التشغيلية والتنفيذية.

وبهذه النتيجة تختلف الدراسة الحالية مع دراسة القداح (2017) والتي أظهرت نتائجها بأن مستوى الفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة رؤوف (2019) التي أشارت إلى أن هناك مستوى مقبول من الفاعلية التنظيمية في المنظمة ككل، وتتفق مع دراسة راضي (2020) والتي أكدت بأن مستوى الفاعلية التنظيمية جاء بدرجة كبيرة. وفيما يلي، سيتم مناقشة نتائج كل بُعد على حدة.

البُعد الأول: تحقيق الأهداف. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بُعد تحقيق الأهداف في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً. ويفسر الفريق البحثي هذه النتيجة، إلى انتهاج الوزارة التخطيط الإستراتيجي وفق رؤية ورسالة وإستراتيجيات، وأهداف محددة، وحرصها على متابعة تنفيذ تلك الخطط بشكل دوري. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى المرونة التي اتسمت بها تلك الخطط، بإعطاء البرامج والمشاريع الأكثر أهمية أولوية في التنفيذ، على الرغم من التحديات المالية التي واجهتها الوزارة في السنوات الأخيرة في تنفيذ خططها التشغيلية. كما يرجع الفريق البحثي حصول الفقرة رقم (5): "تركز أهداف الوزارة على المخرجات التي تسعى للوصول إليها" على مستوى مرتفع، إلى أن الوزارة تضع خططها وفق مبدأ المخرجات، الذي يسهل عملية قياس وتقييم النتائج في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.

البُعد الثاني: توظيف الموارد. كشفت النتائج أن مستوى توظيف الموارد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً، وقد يعزى ذلك إلى فاعلية خطط الوزارة لاستثمار مواردها المادية والمالية، واللوجستية منها، على سبيل المثال: جهود الوزارة للتخلص من المباني المستأجرة في تشغيل عدد من المديريات التابعة لديوان عام الوزارة، والتي تكلف الوزارة مبالغ طائلة سنوياً، وعلى الرغم من ذلك، فقد حصلت الفقرة (10) والتي تنص على "تستثمر الوزارة أصولها الثابتة لتوفير موارد مالية إضافية" على مستوى متوسط، مما يفسر القصور في تطبيق توجه الوزارة لاستثمار الأصول المملوكة الثابتة منها، وفق اللوائح التي حددتها الوزارة حول آلية الاستثمار.

البُعد الثالث: العمليات الداخلية. بناء على نتائج الدراسة التي أشارت إلى أن مستوى فاعلية العمليات الداخلية مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، خاصة وفق ما أشارت إليه الفقرتين (13، 15) على التوالي: "أن الوزارة تتيح قنوات اتصال داخلية تضمن سرعة الإنجاز"، وأن "الهيكل التنظيمي يحقق فرصة التكامل بين الوحدات والدوائر"، فإن الفريق البحثي يفسر هذه النتيجة المرتفعة إلى حرص الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي، وتأطير العمل وفق لوائح وتشريعات، والتي ظهرت إلى حيز التطبيق، بعد صدور المرسوم السلطاني رقم (٧٩ / ٢٠٢٠) بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي.

البعد الرابع: أصحاب المصلحة. في ضوء ما أشارت إليه البيانات، من أن مستوى فاعلية الاهتمام بأصحاب المصلحة مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فإن ذلك قد يُعزى إلى حرص الوزارة في الأخذ بعين الاعتبار مصالح المستفيدين ضمن خططها وأولوياتها، وفق الخطط المعتمدة، والتي تعتمد مؤشراً رضا المستفيد ضمن مؤشرات الأداء؛ للحكم على الفاعلية التنظيمية. وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الفاعلية إجمالاً، إلا أن الفقرة رقم (18)، التي تشير إلى "حرص الوزارة على توفير الخدمات الأساسية لمنسوبيها" جاءت بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وقد يفسر ذلك إلى العدد الكبير من منسوبيها؛ وبالتالي من المتوقع وجود قصور في استيعاب كافة العاملين لتلك الخدمات، كفرص التدريب والتأهيل على سبيل المثال. كذلك بالنسبة للفقرة رقم (20) التي "تعكس خطط الوزارة توجهاتها للاحتفاظ بمنسوبيها سنوات أطول"، جاءت بمستوى متوسط؛ وقد يُعزى ذلك إلى رؤية أفراد عينة الدراسة أن ممارسات الوزارة تشير إلى محدودية الجهود، لاستبقاء الموظفين الراغبين في الخروج للتقاعد المبكر، أو المتقدمين للانتقال لمؤسسات أخرى، حيث يتم الموافقة مباشرة لأية طلبات، دون اتخاذ أية إجراءات للاحتفاظ بهم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وفقاً للبيانات في الجدول (13)، فإنه لا يوجد تأثير لمتغيرات الدراسة على درجة الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعزو الفريق البحثي هذه النتيجة فيما يتعلق بعدم تأثير الجنس، إلى أن بيئة العمل بوزارة التربية والتعليم واختصاصات العاملين فيها موحدة لكلا الجنسين، كما أن الأنظمة واللوائح تطبق على جميع العاملين سواسية بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، كما قد يعزو الباحثون عدم تأثير سنوات الخبرة في ممارسات الوزارة الموحدة في الاحتفاظ بالعاملين، بغض النظر عن مدة بقائهم في الخدمة، كما يتساوى العاملون في قيامهم بأدوارهم ودرجة التزامهم الوظيفي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة عبد الخير (2021) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين نحو الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. وتتفق مع دراسة الزبيدي (2017) التي جاءت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق مع دراسة مومني (2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة، كما تتفق مع دراسة القرني (2017)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين تختلف عن دراسة الزبيدي (2017) من أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وسنوات الخبرة.

مناقشة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة: الجنس والمؤهل العلمي، وكذلك سنوات الخبرة على مستوى الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لمستوى الفاعلية التنظيمية. ويفسر الباحثون تلك النتيجة إلى أن جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم ذكوراً وإناثاً تحكمهم ذات القوانين، ويعملون في إطار نفس الموجهات والسياسات التي تقرها الوزارة، دون تمييز بينهم، كما تفسر عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي، إلى أن تطبيق اللوائح وتنفيذ الخطط التربوية لا ترتبط بمؤهلات العاملين، إنما تتم في ضوء الاختصاصات الوظيفية لكل موظف، وهكذا بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، إذ يفسر الباحثون النتيجة إلى أن العاملين برغم التباين في سنوات الخبرة، إلا أنها لم تحدث فرقاً في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية، ولربما قلة الفرص التدريبية والتأهيلية للعاملين بالوزارة، كان سبباً لعدم حدوث إضافة لديهم، وكانت سنوات الخبرة مجرد رقم يضاف إلى سجل الموظف.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الزبيدي (2017) حيث أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، إلا أنها اختلفت معها فيما يخص بمتغير الجنس، والتي أكدت بوجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس، كما اتفقت مع دراسة عبد الخير (2021) والتي أشارت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل الدراسي). في حين اختلفت عن دراسة راضي وأبو عمرة (2020)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والجنس.

وبهذه النتيجة، فإن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة الزبيدي (2017) ودراسة راضي وأبو عمرة (2020) ودراسة دراسة الزهراني (2019)، ودراسة ماضي (2016)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة.

مناقشة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الفاعلية التنظيمية، ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عُمان؟ من خلال نتيجة قياس معامل الارتباط بين متغيري الدراسة الفاعلية التنظيمية والاستغراق الوظيفي التي أشارت إلى علاقة موجبة متوسطة، فإنَّ الباحثين يفسرون هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الفاعلية التنظيمية بوزارة التربية والتعليم، ارتفعت درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين. وهذا ما أكدته كل من وقد أكد كل من كومباسوا وسريديفي & Kompas (2010) ، والزبيدي (2017) على أن من العوامل التي تساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية عامل الاستغراق الوظيفي، وهو من العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في بيئة العمل، كما يعزز سلوكيات الانتماء والمواطنة لدى العاملين.

وبذلك فإن هذه الدراسة تتفق مع دراسة الرميدي وأبو زيد (2020) التي توصلت إلى أن الإستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة وأداء العاملين وبين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة.

التوصيات

محور الفاعلية التنظيمية

- المحافظة على مستوى الفاعلية التنظيمية لوزارة التربية والتعليم، بما يحقق درجات مرتفعة من الاستغراق الوظيفي لمختلف العاملين، وبما يحافظ على استدامة ولاء وانتماء العاملين، وضمان بقائهم طوال فترة الخدمة التي تحددها الأنظمة والقوانين المعتمدة، على اختلاف الجنس، والمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- اعتماد إستراتيجية واضحة لتوظيف الموارد المادية، واللوجستية، على سبيل المثال: البدء في استثمار الأصول المملوكة للوزارة، وفق اللائحة المنظمة للاستثمار، مع المتابعة الدقيقة لتحصيل الموارد المالية، وتنظيم آليات توظيفها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للوزارة.
- الإلتزام بتطبيق توجهات حكومة سلطنة عمان في تطبيق رشاقة الهياكل التنظيمية، والاستفادة من العاملين ذوي الخبرة في تسكين الوظائف التي تتطلب خبرات فنية، وتأهيل أكاديمي عال، وتحفيزهم للبقاء في وظائفهم أطول فترة ممكنة.

محور الاستغراق الوظيفي

- الاستفادة من الكوادر الوظيفية الفاعلة، الذين يمثلون قيمة مضافة في أداء عمل الوزارة؛ خاصة أولئك الذين يثبتون كفاءة وإخلاصاً في العمل، مع تطوير آليات التحفيز الوظيفي

للعاملين، وذلك بربطها فعلياً بمنظومة قياس الأداء الفردي المعتمدة في ديسمبر 2021م؛ لضمان شعور المجيدين بالعدالة والتقدير، وبالتالي تحقيق أعلى درجات الاستغراق الوظيفي لديهم.

بحوث مقترحة

- الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.
- اتجاهات العاملين نحو التدوير الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

التمويل

تم تمويل البحث عن طريق التمويل الشخصي.

تضارب المصالح

أفاد الباحثون بعدم وجود تضارب في المصالح فيما يتعلق بالبحث، والملكية الفكرية، ونشر هذا البحث.

المراجع

- أبو الهوى، غادة. (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. [دراسة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. ص 40.
- أغريب، فاتن. (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظ الخليل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس. فلسطين.
- بن شطو، فتيحة (2017). نظام الحوافز وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني بمسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بو ضياف، مسيلة، الجزائر.
- بن علي، عبد الوهاب. (2025). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم. دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج. [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة وهران. كلية العلوم الاجتماعية. ص 52.
- الحبسية، صباح. (2021). درجة توظيف مديري الدوائر بديوان عام وزارة التربية والتعليم للتطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية وسبل تطويرها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى. سلطنة عُمان.
- حطاب، يمينة. (2021). تمكين العاملين وعلاقته بالفاعلية التنظيمية. [دراسة منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة]. دار المنظومة، 16(1)، 121-137.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1235033>
- خلف، حسين. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعة الأهلية في بغداد واسط- العراق. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال. جامعة الشارقة الأوسط.
- الخوين، رضوي (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، (75).
- راضي، ميرفت محمد وأبو عمرة، حسن محسن. (2020). تقييم عوامل الإخلال الوظيفي ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في كلية فلسطين التقنية بدير البلح. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. 13(46)، 55-80.
- الراوي، سعاد خضر. (2020). أثر الفاعلية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (11)، 566-582.
<https://search.mandumah.com/Record/1099788>.
- رضوان، طارق. (2008). أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية على شركات الدواء في مصر. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التجارة. جامعة طنطا.
- الرميدي، بسام وأبو زيد، رضا. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق. 4(1)، 1-25.
https://mfth.journals.ekb.eg/article_103418.html.
- الزبيدي، عقيل هاشم. (2017). آليات تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، (193)، 224 - 153. دار المنظومة.
<https://search.mandumah.com/Record/819371>

- زناتي، محمد. (1997). الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. مصر. 21(3)، 272-305.
https://alat.journals.ekb.eg/article_218527.html.
- مرغيت، الزهراء، و بوعشير، لبنى. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي. *دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر*. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة محمد بن يحيى- جيجل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. ص 61.
- الزهراني، عيد سعد. (2019). دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القرى من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. 106(3)، 292-340.
https://journals.ekb.eg/article_134073.html.
- سعال، سومية (2018)، الفاعلية التنظيمية في ظل الإدارة الحديثة، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 35(81-90).
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-922766>.
- السلمي، علي. (2002). تطور الفكر التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة. ص 230.
- السيد، إسماعيل محمد، (2013)، *الإدارة الاستراتيجية*، ط1، مطبعة المكتب العربي: الإسكندرية، مصر.
- الشنطي، محمود. (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. [دراسة منشورة. جامعة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية]. 17(2)، 147-180.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-804113>.
- العبادي، هاشم فوزي والجاف، ولاء جودت. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي. في آربيل. *مجلة دراسات إدارية*. جامعة البصرة. العراق. 5(9)، 72-106.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-316999>.
- عبدالخير، فرح يس فرح. (2021). العلاقة الارتباطية بني الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف بالسودان، *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(3)، 84-113.
<https://remahresearch.com/index.php/rehamecho-no61-papers/item/883>.
- عبد العليم، محمد. (2012). محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، *جامعة المنوفية، كلية التجارة*، 24(2)، 9-46.
<https://platform.almanhal.com/Files/2/124694>.
- العصيمي، خالد بن محمد. (2020). درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*. 15(1)، 87-105.
<https://search.mandumah.com/Record/1044004>.
- عيواج، مختار، وأحميدة مالكية . (2017). الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها. دراسة تحليلية مقارنة بين المدخل التقليدية والمداخل المعاصرة. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*. 2(1) 269-294.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25815>.

غنايم، شهرزاد. (2018). *المنافس التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة. دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء.* [رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية]. جامعة لحمة خضر الوادي. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. <http://dspace.univ-eloued.dz/xmlui/handle/123456789/1285>

القдах، محمد إبراهيم محمد. (2017). *عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، دراسات العلوم التربوية.* (44)، 333 - 350. <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14125>

القرني، سعد محمد. (2017). *مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، (193)، 225 - 294.* دار المنظومة. <https://search.mandumah.com/Record/819376>.

ماضي، خليل إسماعيل. (2016). *أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (3)، 22-1.* <https://www.ptcdb.edu.ps/site/sjournal/archives/383>.

ماضي، أحمد ديب محمد. (2014). *أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة.*

محمود، شيلان فاضل. (2013). *دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي. دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات. [دراسة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة السليمانية. العراق.*

المصري، سعيد محمد. (2002). *التنظيم والإدارة. الدار الجامعية. الاسكندرية. مصر.* 236-236.

المغربي، عبد الفتاح. (2004). *جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية.* (2) 26. 251-318. <https://search.mandumah.com/Record/151054>.

المنطاوي، إيمان. (2007). *أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة طنطا. كلية التجارة. 75.*

موسى، خضير علي. (2017). *تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية. دراسة تطبيقية في معمل سممت النجف الأشرف، [رسالة منشورة]. جامعة بابل. كلية الإدارة والاقتصاد.* (4) 10. ص ص 445-414. قاعدة البيانات المعرفية الرقمية. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-860260>.

مومني، خالد سليمان. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية.* (29)، 393 - 435. https://journals.ekb.eg/article_64412.html.

النادي، نوال. (2016). *توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.* (58) 20، 71-15. <http://search.mandumah.com/Record/802757>.

النجار، محمد؛ عبد الوهاب، محمد وعبد القادر، علي. (2017). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 41(1)، 271-309. https://journals.ekb.eg/article_207675.html.

النجار، فريد. (1999). *التنظيم والعمليات الإدارية*. (ط. 2). عمان. وكالة المطبوعات. ص399.

نجم، عبد الحكيم والشرييني، صفاء والدمناوي، زينب. (2013). أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المديرين بميناء دمياط وبورسعيد. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. كلية التجارة. جامعة المنصورة. 37 (1). 360-435. <http://search.mandumah.com/Record/471869>.

نصار، إيمان حسن. (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية. *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. القاهرة. <http://thesis.mandumah.com/Record/209562/Details>.

نور، صالح بن نوار. (2006). *فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة*. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة. ص84.

وزارة التربية والتعليم (2021). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2021/2020م*.

Abdel Alim, M. (2012). Determinants and dimensions of organizational justice and its impact on Functional engagement: An applied study, new horizons for commercial studies, in Arabic, *Menoufia University, Faculty of Commerce*, 24 (2). Pp.9-46.

Abdul Khair, F. (2021). Correlation between organizational agility and Functional engagement: a field study in agricultural service companies in Gedaref State, Sudan, *Journal of Studies in Humanities and Social Sciences*, in Arabic, 4(3). 84 - 113. <https://remahresearch.com/index.php/rehamecho-no61-papers/item/883>.

Abul-Hawa, Ghada. (2022). *The reality of job overload in East Jerusalem schools from the teachers' point of view. [Unpublished master's study]*. Graduate School. in Arabic, Khalel university. p40.

Aghrieb, F. (2017). *Functional engagement and its relationship to administrative creativity among workers in governmental and non-governmental institutions in the Hebron Governorate. [Unpublished master thesis]*. in Arabic. Quds University. Palestine.

Al- Shanti, Mahmoud. (2015). *The role of job involvement as a mediating variable in the relationship between organizational structure and job performance. [Published study. Al Azhar university. Human Sciences Series]*. in Arabic. 17(2). Pp.147- 180. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-804113>.

- Al-Abadi, H. (2012). Strategies to enhance Functional engagement and its role in achieving high performance for business organizations: An exploratory study of a sample of workers in the Iraqi banking sector in Erbil. Basra University, College of Administration and Economics. in Arabic. 9(5). <https://platform.almanhal.com/Files/2/124694>.
- Al-Abadi, Hashem Fawzi and Al-Jaf, Walaa Jawdat. (2012). Strategies to enhance job engagement and its role in achieving high performance for business organizations: An exploratory study of a sample of workers in the Iraqi banking sector. in Erbil. *Journal of Management Studies. Albasrah university. Iraq*. 5(9). Pp.72-106.
- Al-Habsiah, Sabah. (2021). *The degree of departments Directors Employment of digital applications in administrative processes and ways to develop them in General Office of the Ministry of Education. [Unpublished master thesis]*. in Arabic. University of Nizwa. Sultanate of Oman.
- Al-Khawain, Razavi (2009). Organizational culture and the effectiveness of the organization, a comparative study between the scientific and humanities faculties at the University of Baghdad. *Journal of Administration and Economics*. in Arabic. p75.
- Al-Masry, Said Mohamed. (2002). Organization and Management. *Aldar Algamiyaia. Alexandria*. in Arabic. Egypt. 236-236.
- Al-Muntawi, Iman. (2007). *The impact of organizational culture on job engagement An applied study on Al-Ahram Foundation. [unpublished master thesis]*. in Arabic. Tanta University, Faculty of Commerce. p75.
- Al-Muntawi, Iman. (2007). *the impact of organizational culture on Functional engagement. An applied study on Al-Ahram Foundation*. [unpublished master thesis in Arabic. Commerce College. Tanta University.
- Alnadi, N. (2016). Mediating Organizational Justice in the Relationship between Trustworthy Leadership and Functional engagement: An Applied Study on Hospitals and Medical Centers at Mansoura University. *Journal of Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics*, in Arabic. Al-Azhar University 20 (58). Pp. 15-71. <http://search.mandumah.com/Record/802757>.
- Al-Najjar, F. (1999). *Organization and administrative processes. (i. 2)*. Oman. Publications Agency. in Arabic. 399.

- Al-Najjar, M; Abdel-Wahhab, M & Abdel-Qader, A. (2017). The mediating role of psychological capital in the relationship between psychological climate and Functional engagement: An applied study on workers in government hospitals in Kafr El-Sheikh Governorate. *The Egyptian Journal of Business Studies*. in Arabic. 41 (1). 271-309. https://journals.ekb.eg/article_207675.html.
- Al-Osaimi, K. (2020). The degree of servant leadership and its relationship to Functional engagement among secondary school teachers in the city of Taif. *Taibah University Journal of Educational Sciences*. in Arabic. System house. 15(1), 87-105. <https://search.mandumah.com/Record/1044004>.
- Al-Qaddah, M. (2017). Administrative communication processes and their relationship to organizational effectiveness in the directorates of education in Jordan. *Educational science studies*. in Arabic. 44. 333 – 350. <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14125>
- Al-Qarni, S. (2017). *The level of organizational justice among the leaders of public secondary schools in Jeddah and its relationship to teachers' Functional engagement*. in Arabic. *System house. Reading and Knowledge Journal* (193), 225-294. Dar almandumah. <https://search.mandumah.com/Record/819376>.
- Alrawi, Souad Khader. (2020). *The impact of organizational effectiveness in assuming responsibility and its reflection on the performance of school principals*. *International Journal of the Humanities and Social Sciences*. in Arabic. (11), 566-582. Dar almandumah. <https://search.mandumah.com/Record/1099788>.
- Al-Rumaidi, B & Abu Zaid, R. (2020). The impact of the quality of work life on performance and organizational effectiveness in Egyptian tourism companies: Job involvement as a mediating variable. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*. in Arabic. 4(1), 1-25. https://mfth.journals.ekb.eg/article_103418.html.
- Al-Zahra, M & Lubna, B. (2020). *The impact of the quality of career life and its relationship to the development of job engagement among higher education teachers. A field study in some universities in Algeria. [Unpublished Master's Thesis]*. in Arabic. Mohamed Ben Yahia University - Jijel. College of Humanities and Social Sciences. p61.
- Al-Zahrani, E. (2019). A study of the organizational culture and its relationship to the administrative effectiveness of school leaders in the villages' governorate from the point of view of teachers. *Mansoura College of Education Journal*. *System house*. in Arabic. 106(3), 292- 340. https://journals.ekb.eg/article_134073.html.

- Al-Zubaidi, A. (2017). Mechanisms of enhancing job engagement for secondary school teachers in jeddah, *Reading and Knowledge Magazine*, in Arabic, (193), 224 – 153. Dar almandhuma. <https://search.mandumah.com/Record/819371>.
- Aywaj, M & Ahamida M. (2017). *Organizational effectiveness and approaches to its measurement. An analytical comparative study between the traditional entrance and the contemporary entrance*. Alaafaq Journal of Economic Studies. in Arabic. 2(1). Pp.269-294. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25815>.
- Bakker, A. & Bal, P. (2010): Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, in Arabic. 83, 189–206.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, in Arabic. 20(4),265-269.
- Barve, B. N. (2011). A study of job- stress, job- involvement, anxiety level and mental health among Maharashtra police constables. *Indian Streams Research Journal*. 1(10), 55-61.
- Ben Ali, A. (2025). *The change project and its relationship to achieving organizational effectiveness. A field study in the Algerian Glass Company. [Unpublished master's study]*. in Arabic. Wahran University. Faculty of Social Sciences. p52.
- Benchatto, F (2017). *The incentive system and its relationship to organizational effectiveness, a field study at the National Fund Foundation in Msila [unpublished master's thesis]*, in Arabic. University of Mohamed Boudiaf, M'sila, Algeria.
- Biswas, S. (2012): Psychological climate and affective commitment as antecedents of salespersons' job involvement, *Management Insight*, 7(2), pp.1- 8.
- Dick, R & Parkes, C. (2005). Job satisfaction and Job involvement. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 167-175.
- Draft, Richard, (2014), *Organizational Theory & Design*, 10th edition, South – west collage, USA.
- Ekmekci, A., K. (2011). A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68- 73.

- Ghanayem, S. (2018). *Organizational climate and job engagement among the employees of the institution. A field study at the Directorate of Construction, Architecture and Construction*. [Master Thesis. College of Social Sciences and Humanities]. in Arabic. Lahmat Wadi Khider University. <http://dspace.univ-eloued.dz/xmlui/handle/123456789/1285>.
- Hattab, Y. (2021). Empowerment of employees and its relationship to organizational effectiveness. [Published study, University of Mohamed Khider Biskra]. Dar- Al-Mazzama, in Arabic. 16(1). Pp.121-137. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1235033>.
- Ho, C. Oldenburg, B. & Sun, J. (2012): Work Values, Job Involvement, and organizational Commitment in Taiwanese Nures. *Intrenational Jornal of Psychology and Behavioral Sciences*, (3), 64-70.
- Khalaf, H. (2020). *The impact of organizational health on the entrances to organizational effectiveness: a field study at the Ahlia University in Baghdad and Wasit - Iraq*. [Unpublished master's study]. in Arabic. Business school. Middle East University.
- Kompaso, S. & Sridevi, M. (2010): *Employee engagement: The key to improving performance*. *International journal of business and management*, 5(12), p89.
- Madhi, K. (2016). Work ethics and its relationship to the level of Functional engagement from the point of view of workers in the Palestinian Ministry of Housing and Public Works in the Gaza Strip. System house. *Palestine Technical College Journal for Research and Studies*, in Arabic. (3), 1-22. <https://www.ptcdb.edu.ps/site/sjournal/archives/383>.
- Madi, A. (2014). *The impact of organizational support on the development of Functional engagement among workers*, UNRWA Gaza Field Office. in Arabic.
- Maghribi, A. (2004). Quality of work life and its impact on the development of Functional engagement: A field study. *Journal of Business Studies and Research*. in Arabic. 26(2), 251-318. <https://search.mandumah.com/Record/151054>.
- Mahmoud, Shaylan Fadel. (2013). *The role of some ergonomics factors in job engagement. An exploratory study of the opinions of employees of the Asia Cell Communications Company*. [Unpublished master's study]. in Arabic. Faculty of Administration and Economics. Sulaymaniyah University. Iraq.

- Markos. S & Sridevi. M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management. India.* 5(12), 89- 96.
- Martin, G and Beaumon, P. (2014). Coordination and control of human resource management in multinational firms: *the case of CASHCO. International Journal of Human Resource Management.* 10(1), 21 – 42.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003), *Human Resource Management*, 10th ed., South – Western, USA.
- Ministry of Education (2021). *Education Statistics Yearbook 2020/2021 AD.* in Arabic.
- Momani, K. (2020). The degree to which school principals in the Directorate of Education in Ajloun Governorate practice ethical leadership and its relationship to teachers' Functional engagement. *Educational magazine.* in Arabic. (29), 393 – 435. https://journals.ekb.eg/article_64412.html.
- Musa, Khudair Ali. (2017). *The effect of job involvement in strengthening the immune regulatory systems. An applied study in the Najaf Cement Factory, [published letter. University of Babylon. Faculty of Administration and Economics].* in Arabic. 10(4). Pp.414-445. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-860260>.
- Najm, Abdel-Hakim and El-Sherbiny, Safaa and Al-Damnawi, Zainab. (2013). Dimensions of self-professional success and its impact on job involvement by applying to managers in Damietta and Port Said ports. *The Egyptian Journal of Business Studies. in Arabic. Commerce College. Mansoura University.* 37 (1), 435-360. <http://search.mandumah.com/Record/471869>.
- Nassar, Iman Hassan. (2013). *Quality of work life and its impact on the development of job engagement: a comparative study between the Alghouth Education Department and the Governmental Ministry of Education.* Arab Organization for Administrative Development. in Arabic. Cairo. <http://thesis.mandumah.com/Record/209562/Details>.
- Nour, S. (2006). *The effectiveness of regulation in economic institutions,* Constantine. Communication sociology laboratory for research and translation. in Arabic. p84.
- Radi, M & Abu Amra, H. (2020). Evaluation of the factors of functional impairment and their role in achieving organizational effectiveness at the Palestine Technical College in Deir Al-Balah. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education. in Arabic. University of Science and Technology.* 13(46), 55-80.

- Radwan, T. (2008). *The impact of the ethical role and social responsibility on the organizational effectiveness of Egyptian business organizations: an applied study on pharmaceutical companies in Egypt*. [Unpublished Ph.D. thesis]. in Arabic. Faculty of Commerce, Tanta University.
- Raof, M. I. (2019). Effect of organizational effectiveness on organizational structure. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(4) 2454-4671.
- Raymond, T & Mjoli, T. (2012). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor- car manufacturing company in East London, South Africa. *Journal of Business and Economic Management*, 1(2), 25-35.
- Rich, B. L., Lepine, J., A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Saal, Soumia (2018), Organizational Effectiveness in the Light of Modern Management. *The Researcher Journal in the Humanities and Social Sciences*. (35). 81-90. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-922766>.
- Salami, Ali. (2002). *The evolution of organizational thought*. Dar Gharib for Printing and Publishing. in Arabic. Cairo. p230.
- Schaubroeck, J & Carmeli, A. (2007): The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Sharmila . j, (2013). Employee engagement. –An approach - Organization excellence. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR*, 2(5). 111-115.
- Sultana, S. (2015). The impact of employee engagement in improving organizational performance. *The International Journal of Business & Management*, 3(2) 112-113.
- Zenati, Muhammad. (1997). Job involvement: a field study of the impact of work environment and ethics. *The Egyptian Journal of Business Studies. Egypt*, 21(3). 272-305. https://alat.journals.ekb.eg/article_21