



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2022

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

# أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - تبسة -

إشراف الأستاذ (ة):

- الطاوس غريب

من إعداد:

- بئينة عزار

- رباب بشري

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	صالح محرز
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ-	الطاوس غريب
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب-	يحي درار

السنة الجامعية : 2021 - 2022

خبر خوب  
۱۴۲۹

## شكر و عرفان

قال الله تعالى " فَتَبَسَّمْ خَائِحًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ  
بِعَمَلِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19

عن أبي هريرة عن رسول الله ﷺ { من لم يشكر الناس لم يشكر الله }  
رواه أحمد وأبو داود البخاري

البداية حمد لله عز وجل الذي منى علينا وهدانا وأمرنا بالعزم والقوة  
والإرادة والصبر لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على  
من بعث رحمة للعالمين وهداية للضالين

أقدم خالص شكري إلى الأستاذة والدكتورة الكريمة " **غريب الطاوس** "  
التي تابعت عملنا هذا، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة والمفيدة،  
والمعلومات التي كانت بمثابة العون الكبير، ولم تبخل علينا بوقتها لإتمام  
هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نوجه شكرنا إلى **الأستاذة الكرام** الذين رافقونا طوال  
مشوارنا الدراسي في الجامعة ولم يبخلوا علينا بالمعرفة، و**الزملاء** الذي  
ساعدونا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي:

أهديه الى كل من احبهم في الله، يتوق القلب ليخطب من شذى

بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمن:

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَيَالُو الَّذِينَ إِحْسَانًا) صدق الله العظيم

الى أوفى خلق الله واحبهم الى قلبي

وتمنيت لو حضر ولكن .....

فإلى روحه وذكره التي تسكن ذاكرتي للأبد

رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

**ابي الحبيب**

إلى تاج فخر طالما حملته على رأسي ، فلك كامل الشكر والعرفان

شفاكي الله

**امي الغالية**

جزاهما الله عني خير الجزاء في الدارين

إلى من كان ومازال سندي ووسام عزتي وكبريائي

**اخي العزيز**

إلى من قضيت معهن اجمل أيام حياتي وعشت معهن احلى الذكريات فكن اسعد الناس بنجاحي

**اخواتي خولة، لبنى، فاطمة الزهراء**

إلى مصدر الفرح والبسمة الكتاكتيت **يوسف، جوري، انس**

إلى ازواج اخواتي **سليم ، كمال**

إلى رفيقة دربي واختي **بشينة**

إلى كل من سهر وبذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا وتبقى قائمتي هاته مفتوحة، لا

تسغني هذه الورقة ولا تسغني حتى الكلمات.....

**رياب**

إهداء

أحمد الله عز وجل على منحه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الإتمام  
لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي  
بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

**أبي الغالي**

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي  
رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني  
خطوة بخطوة في مشواري، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي **نعج الحنان**

**أبي** أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين، إليهما أهدي  
هذا العمل المتواضع الى سندي بعد **ابي اخواني** إلى **اختي وزوجها وزوجات اخواني**  
إلى مصدر الابتسامة **اولاد اخواني واختي** إلى كل أصدقاء الدرب وزملاء الدراسة الى  
رفيقة مشواري صديقتي **واختي رباب**؛ وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في

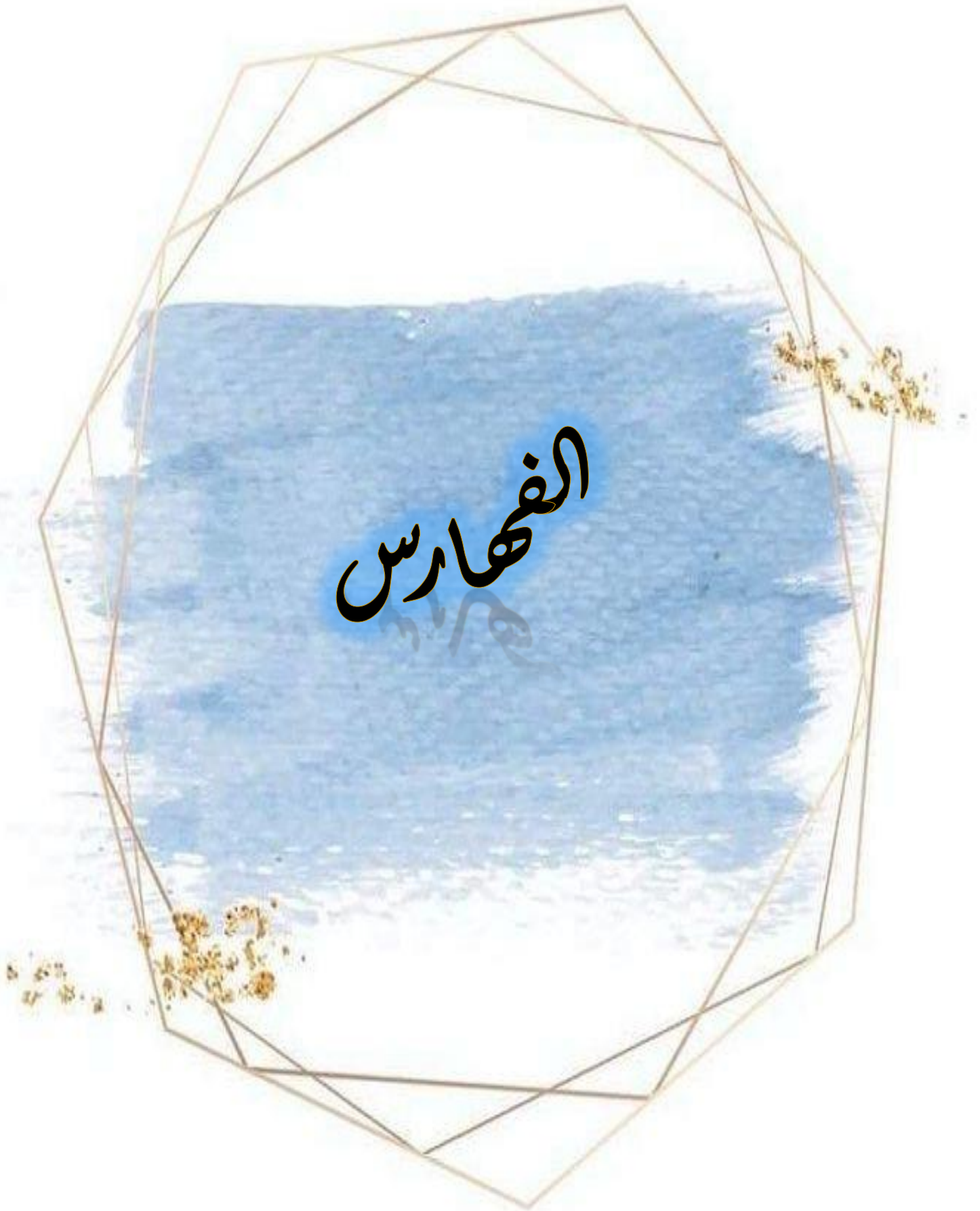
ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

قال الله تعالى: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم...". الآية 11 من

سورة الرعد إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

**بشيئة**

# الفهارس



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	الإهداء
	الفهارس
IV-I	1. الفهرس العام
V	2. فهرس الجداول
VII	3. فهرس الأشكال
VIII	4. فهرس الملاحق
ا-هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستغراق الوظيفي و أثره على أداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول الاستغراق الوظيفي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي
3	أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي
6	ثانياً: مفهوم الشخص المستغرق وظيفياً
8	المطلب الثاني: متطلبات الاستغراق الوظيفي ونظرياته
8	أولاً: متطلبات الاستغراق الوظيفي
9	ثانياً: محددات الاستغراق الوظيفي
10	ثالثاً: نظريات الاستغراق الوظيفي
15	المطلب الثالث: أساسيات الاستغراق الوظيفي
15	أولاً: ابعاد الاستغراق الوظيفي
17	ثانياً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
19	ثالثاً: مقاييس الاستغراق الوظيفي
	المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين
20	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
20	أولاً: مفهوم الأداء العاملين
24	ثانياً : مقاييس أداء العاملين و خصائصها



26	ثالثا: عناصر ومستويات أداء العاملين
27	رابعا : أنواع الأداء ومحددته و العوامل المؤثرة فيه
30	المطلب الثاني : أساسيات تقييم أداء العاملين
30	أولا : تعريف تقييم الأداء العاملين و أهميته
34	ثانيا :الأسس العامة وخطوات للتقييم الأداء
38	ثالثا : مشاكل ومقومات تقييم الأداء
40	المطلب الثالث : أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين
42	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للاستغراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية
42	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
42	أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
45	ثانيا: المجالات والدوريات العلمية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
46	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة الأداء العاملين
46	أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بأداء العاملين
49	ثانيا: المجالات والدوريات العلمية المتعلقة بأداء العاملين
50	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وأداء العاملين
50	أولا: : المجالات والدوريات العلمية المتعلقة الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين
52	ثانيا:المقارنة مع الدراسات باللغة الأجنبية
54	ثالثا :مدى الاستفادة من الدراسات السابق
56	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-تبسة-
58	تمهيد
59	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59	أولا: نشأة شركة الإسمنت ولاية تبسة
61	ثانيا :التعريف بمصنع الشركة
62	ثالثا :أهمية وأهداف شركة الإسمنت - تبسة-
63	رابعا: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت تبسة



66	المطلب الثاني: اجراءات الدراسة
66	أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
67	ثانياً: منهج الدراسة
67	ثالثاً: نموذج الدراسة
68	المطلب الثالث: ادوات ووسائل الدراسة
68	أولاً: أدوات الدراسة
71	ثانياً: طريقة جمع المعلومات
71	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي
73	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات
73	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
73	أولاً: متغير الجنس
74	ثانياً: متغير العمر
75	ثالثاً: المستوى التعليمي
76	رابعاً: المركز الوظيفي
77	خامساً: متغير الخبرة المهنية
78	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستغراق الوظيفي
78	أولاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الاستغراق العاطفي
80	ثانياً: نتائج إجابات المبحوثين حول البعد الثاني الاستغراق المعرفي
81	ثالثاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الاستغراق السلوكي
82	رابعاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الاستغراق الوظيفي
84	المطلب الثالث: تحليل فقرات محور أداء العاملين
87	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
87	المطلب الأول: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
87	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
88	ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (الفرضيات الفرعية)
91	المطلب الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
91	أولاً: التباين الاحادي
95	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
98	خاتمة الفصل الثاني:

101	الخاتمة
106	قائمة المراجع
113	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	أبعاد وخصائص الانغماس الوظيفي	01
27	مستويات الأداء العاملين	02
53	مقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين والدراسة الحالية	03
54	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	04
60	الشركات الجزائرية المساهمة في عملية إنجاز مصنع الإسمنت	05
60	المساهمات في رأس مال شركة اسمنت تبسة عند تأسيس	06
67	تداول الاستبيان	07
69	طول خاليا مقياس ليكارت الخماسي	08
70	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	09
71	قيمة معامل الثبات للالتصاق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	10
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	14
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	15
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق العاطفي	16
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق المعرفي	17
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق السلوكي	18
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاستغراق الوظيفي	19
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء أداء العاملين	20
88	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	21
89	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	22
92	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "الجنس"	23
93	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "الخبرة"	24
93	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "العمر"	25

94	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "المستوى التعليمي"	26
95	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "الوظيفة"	27
96	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	28

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	محددات الاستغراق الوظيفي	01
10	نظرية التوقع	02
11	نظرية التكامل	03
13	نظرية المدخل السببي	04
14	نموذج متعدد الأبعاد للانغماس الوظيف	05
21	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
26	عناصر الأداء	07
34	الأسس العامة لتقييم الأداء	08
36	خطوات عملية تقييم الأداء	09
64	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت -تبسة-	10
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	14
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	15

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
113	نطرة عامة حول شركة الاسمنت	01
115	الهيكل التنظيمي للشركة الاسمنت	02
116	إستمارة الاستبيان	03
121	قائمة الأساتذة المحكمين	04
122	معامل بيرسون لمتغيرات الدراسة	05
123	معامل ثبات الدراسة (الفاكرومباخ)	06
124	إختبار التوزيع الطبيعي	07
125	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	08
126	اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الأولى	09
127	اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الثانية	10
128	اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الثالثة	11
129	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ANOVA	12

# مقدمة عامة

يتزايد إهتمام منظمات الأعمال بشكل متسارع في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري فهو يمثل نقطة القوة في جميع المؤسسات وقد سمي حديثاً برأس المال الفكري للمنظمة، فهو يعتبر العنصر المحرك الرئيسي لأنشطتها وتشكل هذه الأهمية عاملاً رئيساً لنجاح المؤسسات ، وقد أدركت المؤسسات هذه القوة و سعت الى دعمها ، واليوم وفي ظل التطورات المتسارعة اصبحت حقيقة أهمية المورد البشري أكثر وضوحاً من ذي قبل وازداد إدراك المؤسسات لهذه الحقيقة متجسداً ذلك في تتبع المفاهيم التي من شأنها أن تزيد من طاقة هذا المورد لذلك لا بد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا العنصر والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، وذلك من خلال الاهتمام بمتطلباته سواء على مستوى عمله وتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم في إنجاز العمل على أكمل وجه، أو على المستوى الشخصي وجعله يشعر بالطمأنينة في العمل، ، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تجيد استقطاب أكفأ وأحسن الموارد البشرية وتستثمر فيها، خاصة الحديثة منها كالاستغراق الوظيفي فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا وترجمة ذلك يكون من خلال الأداء، فالأفراد الذين يولون أهمية لعملهم تكون مستويات أداءهم مرتفعة ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة نظراً لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية في المؤسسات حيث ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في المنظمة، فعلمية تقييم الأداء تعتبر مقياس ليس لأداء الأفراد العاملين فقط بل لسياسات الإدارة و تطوير الموارد البشرية التي تعد هي الركيزة الأساسية للمنظمات و أحد دعائم التنمية و أساس تحريك مجالات النمو المتمثلة في الفرد الذي هو أساس أي نشاط إنتاجي أو إقتصادي أو خدماتي فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية و الوظيفية ضمن تخصصاته المختلفة في المنشآت مهما كان نوعها و في أي قطاع كانت، فالموارد البشرية ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق الأداء و الخدمة الجيدة ولتحقيق ذلك لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على تقييم أداء عمالها من طرف المسؤولين عن هذه العملية بطرق و أساليب مختلفة قصد اكتشاف مواطن القوة و الضعف لعلاجها و العمل على تطويرها لتنشيط الأداء و تطويره في المؤسسة، فعلمية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها و نشاطاتها، و لا بد عليها أن تهتم بهذه العملية و تعطيها إهتماماً كبيراً و العمل على تطويرها بما يواكب التطورات الحالية.



## مقدمة عامة

### أولاً: إشكالية الدراسة

أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عما يدور في بيئة الأعمال العالمية، حيث يمثل قطاع الاسمنت أهم الركائز في الاقتصاد الجزائري، لذلك ستكون الدراسة في (مؤسسة الاسمنت)، وذلك بإحدى مديريات هذه المؤسسة وهي مديرية الاسمنت الماء الابيض بولاية تبسة. ومن هنا تتطرق هذه الدراسة لفحص وجهة نظر عينة الدارسة فيما يخص مستوى ممارسة الاستغراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة، ومنه فإن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين؟ وما واقع ذلك في مؤسسة الاسمنت الماء الابيض ولاية تبسة؟

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الموالية:

- 1- ما المقصود بالاستغراق الوظيفي؟ وما هي أهم أبعاده؟
- 2- ما المقصود بأداء العاملين؟ وما هي أنواعه؟
- 3- ما أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين؟

### ثانياً: فرضيات البحث

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية سيتم طرح الفرضيتين الرئيسيتين الموالتين:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة الاسمنت - تبسة" -.

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستغراق العاطفي وأداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستغراق المعرفي وأداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستغراق السلوكي وأداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.



## مقدمة عامة

### 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، في مؤسسة الاسمنت -تبسة-".

ضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت -تبسة- "

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة بمؤسسة الاسمنت -تبسة- "

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت -تبسة- "

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت -تبسة- "

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة الاسمنت -تبسة- "

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- الأسباب الشخصية :

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛

- رغبة وميول الباحثين في دراسة هذا الموضوع؛

- الأسباب الموضوعية :

-موضوع الاستغراق الوظيفي و أداء العاملين من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها كثيرا؛

- إبراز أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين ؛

-إضافة دراسة في هذا المجال لأثراء البحث العلمي.

رابعا: أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية، سيتم توضيحها على النحو

التالي :



## مقدمة عامة

**1- الأهمية الموضوعية:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة، إذ أن هنالك ندرة في الدراسات حول موضوع الاستغراق الوظيفي والتي تعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لازال هناك حاجة لدراسة جوانبها المختلفة وخاصة كيفية تأثيره على أداء العاملين في المؤسسات عامة وفي البيئة الجزائرية خاصة، حيث :

- إهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة الاستغراق الوظيفي باعتباره من العوامل المهمة التي يحدد على ضوئها نجاح أي مؤسسة، حيث ظهرت ضرورة تقييم أداء العاملين وبرزت أهميتها بالنسبة لمختلف المؤسسات، وهي بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيم، ودراسة علاقتها بالمتغيرات الخاصة بالموارد البشرية الأخرى؛

- الدراسة تناولت متغيرين، حيث يعتبر مفهوم الاستغراق من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال خاصة إذا ما استخدم بشكل فعال في المؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر من أهم الركائز الأساسية اليوم لتحقيق التميز و الاستمرار و النمو؛

**2- الأهمية التطبيقية:** تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال التعرف تطبيقا على إشكالية الدراسة، وبما أنه لم تتم دراسة هذا الموضوع بكثرة بهذه العلاقات والمتغيرات فسيكون هناك حتما احتياج حقيقي لمثل هذه الدراسات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وأيضا التعرف على مدى توفر خصائص الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

### خامسا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي :

- تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالاستغراق الوظيفي ؛
- تحديد المفاهيم المتعلقة أداء العاملين و محدداته ؛
- التوصل الى توصيات من خلالها يتم تشجيع المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها و تحفيز الأفراد من اجل العمل .

### سادسا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة واختبار الفروض سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الجانب النظري للدراسة، والذي يحاول وصف الاستغراق الوظيفي وتقييم أداء العاملين في المؤسسة، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين على وثائق المؤسسة وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائيا لغرض اختبار الفرضيات.



## مقدمة عامة

### سابعاً: حدود الدراسة

- من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي :
- 1- **الحدود الموضوعية:** سيتم التركيز في الدراسة بصفة عامة نظرياً وتطبيقياً على توضيح أثر الاستغراق الوظيفي ( الاستغراق السلوكي، العاطفي، المعرفي ) كمتغير مستقل على أداء العاملين كمتغير تابع في مؤسسة الاسمنت -تبسة-؛
  - 2- **المجال المكاني:** إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة الاسمنت الماء الابيض بولاية تبسة-، باعتبارها مؤسسة تسعى إلى تطوير موردها البشرية ؛
  - 3- **المجال الزمني:** من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الاطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها في الموسم الجامعي 2022/2021.

### ثامناً: تقسيم البحث

- لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو الآتي :
- 1- **الفصل النظري:** الذي سيتم التطرق فيه إلى عموميات حول للاستغراق الوظيفي وأداء العاملين، وكذا أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين، إضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين معا .
  - 2- **الفصل التطبيقي:** تم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة تم فيه إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة الاسمنت -فرع تبسة-، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة .

### تاسعاً: صعوبات الدراسة

- أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات كانت كالاتي :
- نقص المراجع وخاصة منها الكتب المتعلقة بالاستغراق الوظيفي ؛
  - صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: لأدبيات النظرية و التطبيقية

للاستغراق الوظيفي و أثره على أداء العاملين

## الفصل الأول: الإطار النظري للاستغراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين

يعتبر الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري فهي تعمل على تحسين جودة حياة العمل وقد تمت دراسته من جوانب مختلفة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل وتجاوبهم في ذلك من خلال الالتزام بعملهم وتأديته بكفاءة وفعالية فالاستغراق الوظيفي مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفة معا وترجمة ذلك يكون من خلال الأداء للأفراد الذين يولون أهمية لعملهم تكون مستويات أداءهم مرتفعة فتعتبر مسألة الاستغراق الوظيفي من المسائل الرئيسية والمهمة لفهم السلوك التنظيمي في العمل وذلك بسبب الدور الرئيسي الحيوي الذي يلعبه استغراق الموظفين كحلقة وصل بين مستوي الإنتاجية من ناحية وحاجات الموظف ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية أخرى والاستغراق الوظيفي كمفهوم يعبر بصورة عامة عن مدى أهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداد ذلك الفرد لحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها من جهة أخرى والاستغراق الوظيفي كاتجاه وظيفي هو عامل مهم في زيادة الكفاءة التنظيمية، ونقص القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين يؤثر بشكل سلبي على كل رغبتهم وولائهم للعمل .

ولضمان النجاح والاستمرار أصبح على المنظمات اليوم الاهتمام بعناصرها البشرية نظرا لما تقدمه هذه الكفاءات من قيمة مضافة للمنظمة بغرض تطويرها وقد نال موضوع الاستغراق الوظيفي واثرا على أداء العاملين إهتمام العديد من قادة و مديري المنظمات لإدراكهم بأنها عنصر حيوي يؤثر على العديد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات الأعمال فيجب على المنظمات أن تلهم موظفيها وتمكنهم من إستخراج طاقاتهم الكاملة في العمل الأمر الذي يولد لديهم الدافع للاستغراق الوظيفي حيث سعت هذه الدراسات إلى إعطاء مفاهيم واضحة ومحددة لكل من الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين، والعلاقة التي تربط بينهما ومدى تأثيرهم وتأثرهم ببعضهم البعض، وسيتم تفصيل ما سبق من خلال هذا الفصل والمتضمن ثلاثة مباحث متمثلة في:

- المبحث الأول: عموميات حول الاستغراق الوظيفي؛
- المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين؛
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للاستغراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية

## المبحث الأول: عموميات حول الاستغراق الوظيفي

يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي اهتماما متزايد في الاوانة الاخيرة وذلك باعتباره احدي القضايا الرئيسية للزمة لفهم السلوك الأفراد داخل المنظمات ، وهذا سيتم من خلال المبحث تغطية أهم الادبيات النظرية لمفهوم الاستغراق الوظيفي وذلك من خلال ما يلي:

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي؛**

**المطلب الثاني: متطلبات ونظريات الاستغراق الوظيفي؛**

**المطلب الثالث: أساسيات الاستغراق الوظيفي.**

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي

وفق ما ورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ظهرت جهات نظر كثيرة للكاتب والباحثين حول مفهوم الاستغراق الوظيفي مما أدى إلى تعدد المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، لهذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالاستغراق الوظيفي.

### أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

يشتمل مفهوم الاستغراق الوظيفي على مجموعة من العناصر المتعلقة بعوامل نفسية وعاطفية و عقلية لدى الفرد ترتبط بقوة بوظيفته في المنظمة لذا فقد تعددت التعريفات والمفاهيم المفسرة للاستغراق الوظيفي باعتباره أحد المفاهيم السلوكية الحديثة والهامة في علم الإدارة والأعمال والذي يلتبس في كثير من الأحيان مع مفاهيم سلوكية أخرى وسيتم التطرق إلى نشأة وتعريف الاستغراق الوظيفي والأهمية .

### 1-نشأة وتطور الاستغراق الوظيفي<sup>1</sup>

يعود ظهور مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 على الرغم من أن لمصطلح "استغراق الموظف" تم صياغته وتصوره من قبل (William A Kahn) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وقد ساهم الجيش الأميركي نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية الشركة .

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين عاطفياً بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي" ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لإستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب هوثورن (Hawthorne) كمثالاً على استغراق الموظف وتأثر (Hawthorne) هو شكل من

<sup>1</sup> علي يونس ميا، نرامي اكرم مزين، مدي توفر ابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية بمدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد67، 2017، ص:50.

أشكال التفاعل حيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم وليس بسبب أي مناوره تجريبية.

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة وبعد إجراء الدراسة، اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال وأصبح مفهوم "الاستغراق الوظيفي" موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات فقد سيطر على اهتمام الجميع العاملين وأرباب العمل وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية هذا المفهوم.<sup>1</sup>

✓ العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة؛

✓ المشاركة الفعالة في العمل؛

✓ الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات؛

✓ الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

**2- تعريف الاستغراق الوظيفي :**

إن أصل كلمة "الاستغراق" في اللغة يعود للفعل "استغرق" (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد) ويعد الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً وقد حاز مفهوم الاستغراق الوظيفي اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة حيث بدأ يأخذ موضعه في الأدبيات الأكاديمية وكانت أولى المساهمات عن الاستغراق الوظيفي لـ "ويليام كان" الذي يعتبر أب الاستغراق الوظيفي و الذي عرفه بأنه "توظيف الشخص لنفسه جسدياً وعاطفياً و ذهنياً أثناء أداء دوره" وعرفه أيضاً بأنه "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم"<sup>2</sup>

- **فقد عرف (Pollock, 1997)** " الاستغراق الوظيفي بأنه الإندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به."<sup>3</sup>

- **وعرف أيضاً (Sweem)** استغراق الموظف بأنه " القدرة على التأثير على الموظفين على عقولهم وقلوبهم ونفوسهم لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق ويطور

<sup>1</sup>- فانت عزات عيسى اغريب، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالأبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة خليل، رسالة ماجستير تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة، جامعة فلسطين، 2017، ص 13:

<sup>2</sup>- حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية و التعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2017، ص 38:

<sup>3</sup>- احمد اديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص: 24.



الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة".<sup>1</sup>

- في حين عرفته (Sharmila2013) " أنه استغراق والتزام الموظفين اتجاه المنظمة وقيمها التنظيمية و استغراق الموظفين اتجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة".<sup>2</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مفهوم الاستغراق الوظيفي يلخص قيمة العمل في حياة الفرد ويندرج ضمن ذلك عدة أمور منها :

- إدراك الفرد لأهمية العمل في حياته؛
- دوافع الفرد نحو العمل سلبيًا كانت أم إيجابيًا وتعد معرفة دوافع العاملين اتجاه العمل من الأمور المصيرية في تقرير فعالية المنظمات وذلك لأن الفرد الذي يملك دافعا إيجابيا قويا اتجاه العمل هو على استعداد تام لأداء العمل بإتقان فضلا عن تقديم الأفكار الإبداعية؛
- الالتزام الذاتي اتجاه العمل.

### 3- أهمية الاستغراق الوظيفي

إن أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد وتتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العمل، الأمان الوظيفي؛
- ✓ تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم؛
- ✓ يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورهما في تطبيق التغيير التنظيمي؛
- ✓ عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن؛
- ✓ يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين.

<sup>1</sup> -هاشم فوزي، العبادي ولاء جودت الجاف، إستراتيجيات تعزي الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، المجلد5، العدد9، 2012، ص: 79.

<sup>2</sup> - Sharmila.J V، Employee Engagement, An Approach Organization Excellence، *International Journal of Social Science&Interdisciplinary Research*، Vol 2، N°5May، 2013، p:111.

<sup>3</sup> -عموري فادية، العباسي رمزي، سباع أحمد الصالح، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد04، العدد02، 2019، ص:127.

ثانيا: مفهوم الشخص المستغرق وظيفيا

### 1- من هو الموظف المستغرق وظيفيا

إن من أهم الأصول التي تميز منظمتين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات وتعد الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سويةً ولذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين وهنا لا يعمل الدافع وحده إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام ولتحقيق هذه الغاية، يعدا لاستغراق الوظيفي أداة قوية الغاية متاحة لأرباب العمل ويصف ( Bevan ) الموظف المستغرق بأنه الشخص " الذي يعي ويدرك سياق الأعمال ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين أداء المنظمة .

وبحسب (Gibbons,2006) فإن استغراق الموظفين هو عبارة عن علاقة رفيعة العواطف وعقلية والتي يمتلكها الموظف اتجاه عمله والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله .<sup>1</sup>

وبعبارة أخرى يمكن القول أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاج والمبيعات وزيادة الربحية... الخ.<sup>2</sup>

إن أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء وأفاد البحث الذي أجراه ( Watkin ) أن هناك اختلافات كبيرة في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء الموظف المستغرق والموظف الاعتيادي وكان الاختلاف في الوظائف المنخفضة الصعوب (19%) بينما كانت النسبة(32%) في الوظائف المتوسطة التعقيد ونسبة (48%) في الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- احمد اديب مجد ماضي، مرجع سبق ذكره، ص:25.

<sup>2</sup>- هاشم فوزي العبادي، والاء جودت اجاف، مرجع سبق ذكره، ص:80.

<sup>3</sup>- احمد اديب مجد ماضي، مرجع سبق ذكره، ص :26.

## 2- مميزات الشخص المستغرق وظيفيا

ويتميز الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع عن الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ✓ يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر حافزيه في العمل وأكثر حاجة لوظائف تتمثل خصائصها في التنوع والاستقلال وإثبات الذات و التغذية العكسية؛
- ✓ يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر اعتقادا أن مواهبهم مستغلة استغلال جيدا؛
- ✓ هم أكثر رغبة وقدرة على التفاعل مع الآخرين؛
- ✓ هم أكثر إدراكا لفرص النمو في وظائفهم؛
- ✓ هم أكثر رضا عن الإشراف والاستجابة لتوجيهات المشرفين؛
- ✓ هم أكثر التزاما اتجاه وظائفهم ومنظماتهم؛
- ✓ من المتوقع أن يكونوا أقل رغبة في ترك العمل؛
- ✓ يواجهون مستوى منخفضا من الاحتراق النفسي.

وتعد تنمية وتحسين مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين من الموضوعات والأمور المهمة التي يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها لما له من أهمية كبيرة في المنظمة يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ زيادة الأداء الفردي و الجماعي؛
- ✓ التحسين المستمر للجودة؛
- ✓ انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل؛
- ✓ زيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة؛
- ✓ التحسين المستمر في الإنتاج.

## 3- العوامل المؤثرة على الشخص المستغرق وظيفيا

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي وتتمثل فيما فيمايلي:<sup>3</sup>

- ✓ توافر كل من الرغبة والقدرة على انهماك الفرد في الوظيفة ؛
- ✓ توافر إطار من القيم التي تحث الفرد على الاستغراق الوظيفي في عمله؛

<sup>1</sup>- إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2007، ص ص: 76-77.

<sup>2</sup>- محمد أحمد أبو شنب، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الأزهر، 2016، ص: 16.

<sup>3</sup>- رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص: 28.

- ✓ مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث النوع ومستوى التعليم كمدة الخدمة وقوة الحاجة و القوة ومستوي السيطرة؛
- ✓ إثراء الوظيفة أثناء التصميم بما يتناسب وقدرات الفرد؛
- ✓ مراعاة خصائص العمل كالتنوع المهام ووضوحها واهميتها؛
- ✓ تشجيع الإدارة علي مشاركة الأفراد في توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.

### المطلب الثاني: متطلبات الاستغراق الوظيفي ونظرياته

للاستغراق الوظيفي متطلبات ونظريات يخضع لها العامل تلقائيا منها:

#### أولاً: متطلبات الاستغراق الوظيفي

- إن تحقيق وتنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال يتطلب توافر متطلبات وشروط أساسية تتمثل في<sup>1</sup>
- ✓ تطابق الفرد مع عمله؛
- ✓ تحفيز الأفراد تحفيزاً قوياً؛
- ✓ شعور العامل بالتضامن مع المنظمة، وبالولاء والانتماء إليها؛
- ✓ جعل العاملين ينظرون نظرة شاملة إلى الأداء لتحقيق القيمة الذاتية؛
- ✓ تحقيق فاعلية نسق الاتصال وتعزيز التواصل؛
- ✓ مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للموظفين؛
- ✓ تثمين الجوانب الأخلاقية والقيمة لديهم؛
- ✓ القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل؛
- ✓ الانسجام و اللاتناقض في التعامل مع القواعد التنظيمية؛
- ✓ اتساق العلاقات الاجتماعية والانسجام في بيئة العمل؛
- ✓ تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في الإبداع وتطبيق أفكار جديدة بالعمل؛
- ✓ توفر إطار قيمي مفاهيمي يحث الفرد على الاستغراق في وظيفته؛
- ✓ توفر الرغبة و القدرة للفرد للانغماس في وظيفته؛

ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها لتنمية الاستغراق الوظيفي نذكر<sup>2</sup>:

- 1- المشاركة في السلطة: والتي تشير إلى استخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على العمل.

<sup>1</sup> - محمد أحمد أبو شنب، مرجع سبق ذكره ، ص:61.

<sup>2</sup> - ولاء صافي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 13، دمشق سوريا، 2017، ص ص: 152-153.

2- المشاركة في المعلومات: والتي تتمثل بإبلاغ العاملين بأهداف المنظمة وأهداف المجموعات فضلا عن المشاركة في أداء التغذية العكسية.

3- المكافآت : والتي تشير إلى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية بالإضافة إلى مراقبين غير رسميين بحيث تضمن تحقيق استغراق العاملين في جميع مستويات الهرم التنظيمي و أن العمل يصبح محفزا ومرضيا إذا ما توفر فيه الآتي:

3-1- تنوع المهام: الدرجة التي يقوم بها الموظف بأداء نطاق متسع من الأنشطة في عمله.

3-2- وحدة المهمة: السماح بإنجاز المهمة منذ بدايتها وحتى نهايتها.

3-3- أهمية المهمة: مدى تأثير المهمة في حياة الموظفين.

3-4- الاستقلال: امتلاك الموظفين الحرية في جدولة العمل و تحديد إجراءاته.

3-5- التغذية العكسية: الحصول على تغذية عكسية واضحة عن فاعلية الأداء.

4- تعزيز فرص النمو الشخصي: وذلك من خلال خلق ثقافة التعلم الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والموظفين عموما كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها باستمرار ووصف ( رينولدز 2004, Reynolds ) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية بما في ذلك التعلم وتحتوي على الخصائص التالية:

✓ التحويل وليس الإشراف؛

✓ إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر؛

✓ بناء قدرات طويلة الأجل وليس تصحيحات على المدى القصير.

ثانيا : محددات الاستغراق الوظيفي

أوردت الدراسات عددا من العوامل المحددة لدرجة الاستغراق الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة والتي يمكن أخذها في الحسبان والعمل عليها لتنميته وتتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

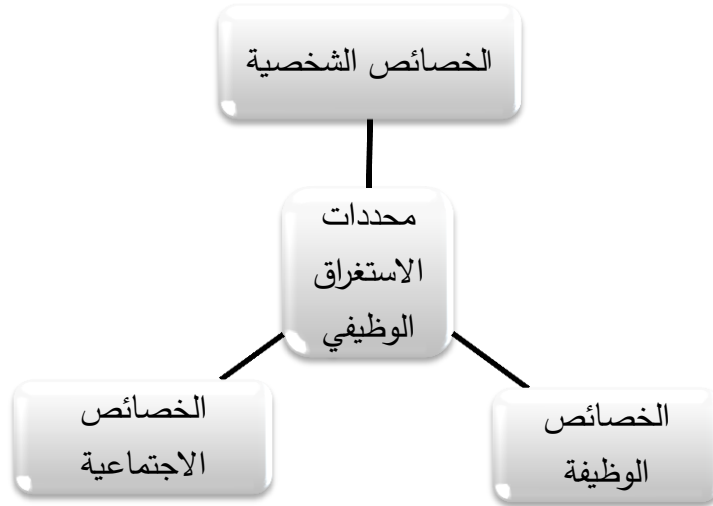
1- الخصائص الشخصية: الأقدمية والحاجة للنمو وأخلاق الفرد والجنس وعدد الاتباع.

2- الخصائص الوظيفية: الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.

3- الخصائص الاجتماعية: العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح.

<sup>1</sup> - إيمان صلاح المنطاوي، مرجع سبق ذكره ، ص :75.

شكل رقم (1) : محددات الاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجانب النظري

ثالثاً: نظريات الاستغراق الوظيفي

هناك بعض النماذج النظرية الموضوعية لتفسير الاستغراق الوظيفي ومحدداته ويشمل ما يلي :

1- نظرية التوقع<sup>1</sup>:

طورت من قبل العالم (Vroom 1964) وافترضت هذه النظرية أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم كزيادة حماسهم وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظفين في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفهم ويتحدد استغراق الموظفين بمستوي توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل وتكون نتائج هذا التفاعل في الشكل التالي:

شكل رقم (2): نظرية التوقع

توقعات الفرد > حوافز المنظمة = الانغماس الوظيفي ↑

توقعات الفرد < حوافز المنظمة = الانغماس الوظيفي ↓

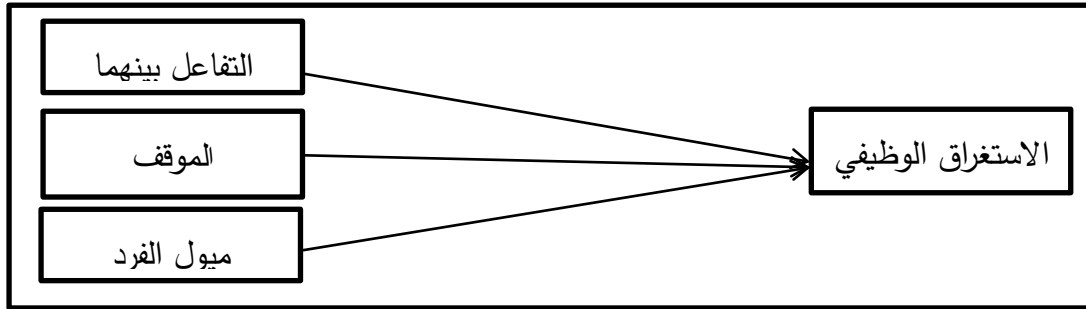
المصدر: رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص: 29. إذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد الاستغراق والوظيفي كفي المقابل عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقبل استغراقه الوظيفي.

<sup>1</sup> - رافع يوسف الوحيدي، مرجع سابق، ص : 29 .

## 2 - نظرية التكامل<sup>1</sup>

قام (Rabinowitz & Hall 1977) بمراجعة الأدبيات السابقة ومن خلالها توصلوا إلى نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد، والموقف، والتفاعل بينهما، وتتساوي قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع الاستغراق الوظيفي وتتساوي أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاستغراق الوظيفي ونموذج الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم: (3) نظرية التكامل



المصدر: رافع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 29 .

على سعيد ميول الفرد فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد ويظهر تأثيره في بعض الخصائص كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية ومركز الرقابة الداخلي والخارجية وموقع السكن والاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة في مدخل الموقفي يظهر الاستغراق الوظيفي على أنو الاتجاهات الشخصية تجاه خصائص الوظيفة ويتأثر بنمط القيادة كفرص العمل ومشاركته في اتخاذ القرارات وبعض العوامل الاجتماعية ومزايا الوظيفة وايضا قيم المنظمة وفي التفاعل بين ميول الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية والبيئة اتجاهات العمل والسلوكيات وعندما تتسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف سينتج بالطبع درجة عالية من الاستغراق الوظيفي.

## 3- المدخل التحفيزي<sup>2</sup>

ظهرت نظرية المدخل التحفيزي من قبل العالم (Kanungo) والذي قام بدمج المداخل المختلفة الاستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدما المفهوم الذي ينص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضا بيئة العمل التي ممكن أن تلبى وتحقق طموح الشخصي وافترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثير على الاستغراق الوظيفي ويؤكد (Kanungo) أن الأفراد يعتقدون بأن محتويات الوظيفة المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاته المستقبلية بناء على ذلك فان

<sup>1</sup> - افع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره، ص : 29.

<sup>2</sup> - رافع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره، ص : 30.

الاستغراق الوظيفي يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تصورات عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم.

#### 4 - المدخل السببي<sup>1</sup>

قام ( Brown 1996 ) بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الاستغراق الوظيفي بناء على هذه المراجعة توصل إلى النموذج الموضح بالشكل رقم(4) ويفصل هذا النموذج محددات ونتائج الاستغراق الوظيفي والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية ويصف من خلال هذا المدخل الشخص المستغرق وظيفيا على النحو التالي:

#### 4-1- من حيث الخصائص الشخصية

لديه إيمان شديد باختلافات العمل وحافز داخلي مرتفع وشعور عال باحترام الذات إلا أن الشخص المنغمس وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديموغرافية.

#### 4-2- من حيث خصائص الوظيفة وسلوكيات الإشراف

يهتم الشخص المستغرق بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات ويهتم كذلك بالأعمال التي تمكنه من وضع تصور لنتائجها أثناء أداء العمل كما أن هذا الشخص لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء ويرتبط بعلاقات إيجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن أدائه هذه الخصائص الموقفية ذات تأثير هام على الشخص المستغرق وظيفيا خاصة الذي يتميز بمستوى عالي في قوة الحاجة النمو.

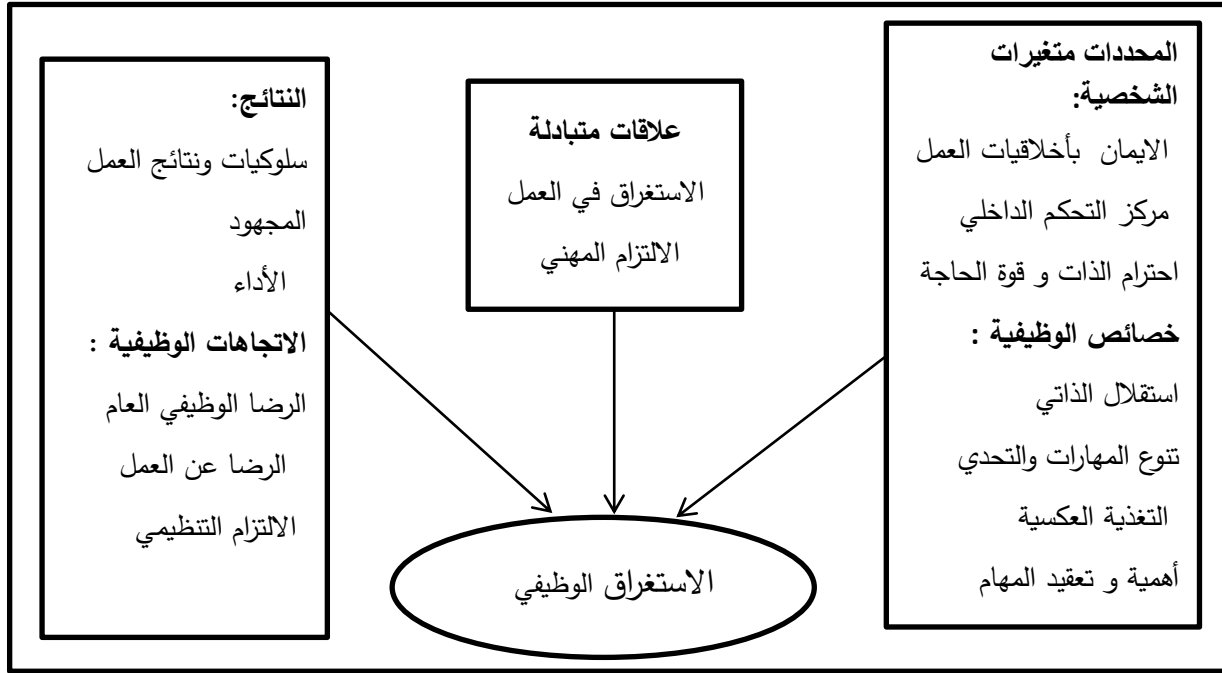
#### 4-3- من حيث الاتجاهات الوظيفية

يتميز الشخص المستغرق بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن محتوى العمل وهو ما يسمى بالرضا الداخلي ويظل محتقظا برضاه عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف اهتمام مشرفه بمروسيه أو أنه استبدادي والشخص المستغرق وظيفيا لديه التزام عاطفي قوي بالمنظمة التي يعمل بها أكثر من منظمة أخرى يمكن ان يكون قد عمل بها فترة طويلة من قبل .

<sup>1</sup> - قاسم مرفت، نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2012 ص ص: 100-103.



شكل رقم (4) : نظرية المدخل السببي



المصدر: رافع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره، 2013، ص:31.

نموذج متعدد الأبعاد<sup>1</sup>

وقدم بواسطة (Yushimura 1996) والذي أكد فيه على أن الاستغراق الوظيفي ليس مفهوم

أحادي الأبعاد وانه يتكون من ثلاثة أبعاد كما هو موضح بالجدول رقم (1) وهي :

- 1- الاستغراق العاطفي: ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله.
- 2- الاستغراق المعرفي: ويشير إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته.
- 3- الاستغراق السلوكي: ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا وأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.

جدول رقم (1): أبعاد وخصائص الانغماس الوظيفي

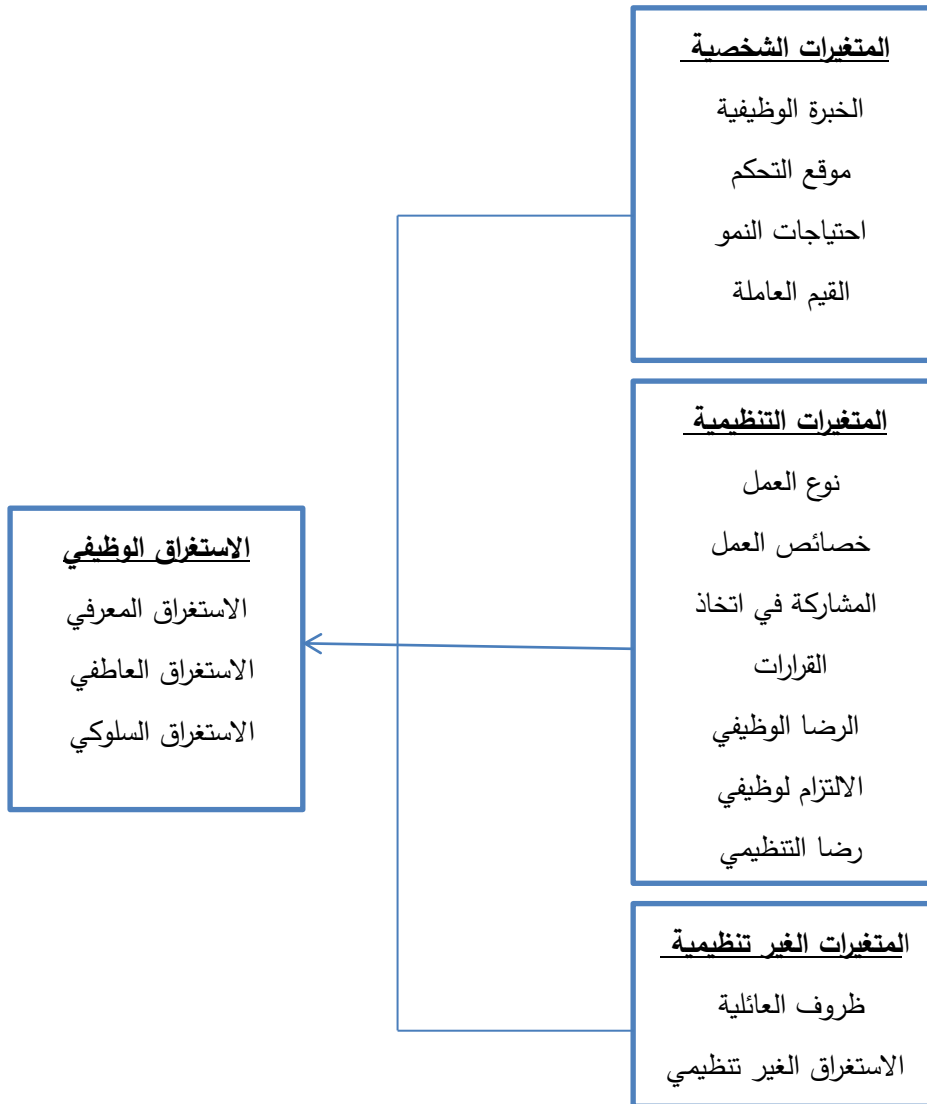
الخصائص	الأبعاد
التعلق، الاستمتاع، الارتباط	الاستغراق العاطفي
الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة	الاستغراق المعرفي
النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطور التطوعي	الاستغراق السلوكي

المصدر: رافع يوسف الوحيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>1</sup> رند خالد عبد الله الشبل، مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنبر، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد35، العدد10، 2019، ص:75.

وكان (Yushimura 1996) قد قسم نموذجاً متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي ومحدداته إلى ثلاثة فئات رئيسية كما هي موضحة بالشكل رقم (5):

- 1- المتغيرات الشخصية: وهي المتغيرات المرتبطة بالفرد مثل (الخبرة الشخصية وموقع التحكم وغيره)
  - 2- المتغيرات التنظيمية: وهي المتغيرات المرتبطة بالعمل مثل (موقع العمل، وخصائص العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي وغيرها) .
  - 3- المتغيرات غير التنظيمية: وهي المتغيرات خارج الظروف الشخصية والتنظيمية.
- شكل رقم (5) : نموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي



المصدر: رافع يوسف الوحيددي، مرجع سبق ذكره، 2013 ص: 33.

### المطلب الثالث: أساسيات الاستغراق الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد الاستغراق الوظيفي حيث نرى أن هناك علاقة نفسية بين العامل وعمله حيث يزيد الاحساس بتقدير الذات كلما كانت العلاقة قوية و يعتبر العمل محور أساسي في حياته، ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي واستراتيجيات تعزيزه ، ومقاييسه.

#### أولاً: أبعاد الاستغراق الوظيفي

يدخل الاستغراق الوظيفي في صميم العلاقة الوظيفية لذلك فقد ارتبط بالعديد من الأبعاد حددها البعض بكل من المشاركة في صنع القرار والمكافآت الداخلية والخارجية فيما أضاف البعض الآخر كل من بعدي الرضا عن العمل وتصميم الوظيفة وتم تحديد مقياسا مكونا من ستة أبعاد تمثلت في دوران العمل، ولاء الزبون، فرص المساهمة، علاقات العمل، والإنتاجية والربحية في حين أعتمد الباحثون على ثلاثة أبعاد هي الاستغراق المعرفي، الشعوري، و الجسدي.<sup>1</sup>

ووردت دراسة اخرى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي على النحو الآتي <sup>2</sup>:

**1- الاستغراق العاطفي (الشعوري):** وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، وأفكار، ومشاعر الفرد وبين وظيفته أو هو مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لها ومن أهم خصائصه التعلق، الاستمتاع، الارتباط.

**2- الاستغراق المعرفي (الإدراكي):** يشير الى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته وأهم خصائصه الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة.

**3- الاستغراق السلوكي:** يشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهارته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها:

- النوايا السلوكية؛
- السلوك خارج الدوام؛
- التعلم و التطور النوعي.

ويضيف بعض الباحثين بعدا رابعا يتمثل في الاستغراق الجسدي الذي يعني تركيز الجهود البدنية و الطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-علي يونس ميا، رامي أكرم مزيق، مرجع سبق ذكره، ص:53.

<sup>2</sup>-خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد 3، دير البلح غزة، 2015، ص ص: 9-10.

<sup>3</sup>-محمود عبد الرحمان الشنطي، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسطي بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، غزة فلسطين، 2015، ص: 156.

وجاء (Hickman,2010) بخمسة أبعاد أكثر اتساعا و شمولية يحتاج قادة المنظمات التركيز عليها لتحقيق أفضل النتائج وتعزيز استغراق العاملين وهي كالآتي<sup>1</sup>:

**1- الانتماء :** و يشير إلى كيفية تعاطف العاملين مع القيم الأساسية للمنظمة وفهم كيفية دعم وظائفهم الفردية المهمة والشاملة وإيجاد وسائل لدمج المهمة والقيم في ثقافة منظماتهم.

**2- الإلهام :** هو إحساس العاملين بالفخر لما تقوم به منظماتهم و بقاتتهم وأن يشعروا بالهدف الذي لم يتحقق إلا باستغراقهم بالعمل وتواصلهم العاطفي مقابل إشراكهم في قيادة التغيير الإيجابي.

**3- الفهم :** حيث يحتاج العاملون لفهم عميق لأهداف المنظمة والخطة الموحدة لتحقيق هذه الأهداف مقابل فهم القادة العميق لتوفير تحديثات العمل المتكررة والشفافة وخلق بيئة يمكن من خلالها الإحساس بالاطمئنان مع الحصول على ردود فعل ملموسة لأدائهم.

**4- الدعم :** من خلال خلق ثقافة تواصل وتفاعل إيجابي بين العاملين والمديرين مع تقييم المهارات سواء المادية وغير المادية لشغل المناصب الإدارية وتوفير فرص التدريب لمساعدة المديرين المستجدين في العمل لضمان النجاح في أدوارهم وتبسيط الإجراءات .

**5- التقدير:** ويقصد به مقابلة إسهامات العاملين بالتقدير والثناء الصادق من المديرين ومنح فرص التطوير الوظيفي وفرص التعليم لنيل رضاهم الوظيفي.

وحدد كل من (Amir &Finian, 2011) (Jant, 2011) و(الخفاجي 2014) أبعاد الاستغراق الوظيفي بكل من: الحماس التفاني أو الإخلاص، والاستيعاب أو الاستغراق ويمكن إيجازه كمايلي<sup>2</sup>:

**1- الحماس:** وهي الحالة التي تتميز بالحيوية والتفاني أثناء أداء العمل والاستعداد لإستثمار الجهد في عمل واحد ومواجهة الصعوبات باعتماد مستوى من الطاقة والمرونة العقلية .

**2- التفاني :** وهي عكس التهكم (السخرية) وتشير إلى مدى ارتباط الفرد بقوة في عمل محدد مع بذل المزيد من الاهتمام و الحماس والإلهام والمنافسة ما يتطلب المزيد من الانضباط الذاتي والاستعداد الدائم لحل مشكلة ما.

**3- الانغماس:** هو الاستغراق الكلي للفرد بوظيفته نتيجة الشعور بالرضا اثناء أداء المهمة وشعوره بالمتعة هذا النوع من الاستغراق يتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة والاستيعاب والتكيف في العمل.

<sup>1</sup>-علي يونس ميا، رامي أكرم مزيق، مرجع سبق ذكره، ص:53.

<sup>2</sup>- علي يونس ميا، رامي أكرم مزيق، مرجع سبق ذكره، ص:54.

## ثانياً: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

استراتيجية الاستغراق هي مجموع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتعزيز جهود الفرد، من خلال قياس مستوى استغراقه و انغماسه في مهام وظيفته و تحديد الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المرغوب للاستغراق الوظيفي بما يخدم أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

يقترح (Tiwari,2011) أن تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق وهذه الإستراتيجيات هي<sup>2</sup>

### 1- العمل نفسه (The work itself)

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وقد ميز (1969 Lawler) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً - يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل كعملية أو كخدمة أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل.

- استخدام القدرات يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

- التحكم الذاتي (الاستقلالية) يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

### 2-بيئة العمل (The work environment):

تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد ويعتقد (Land End) أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم الذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابغاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم أي الخدمة الجودة والقيمة فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة وتحتاج الإستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل وخصوصاً الاتصالات والانخراط والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات إدارة علاقة الموهبة" والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتهم ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.

<sup>1</sup>- ديمة مثقال عبد عوجان، أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن، 2019، ص: 17.

<sup>2</sup>- لميس عبد الله الشبرمي، مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، لعدد 20، 2019، ص: 578.

### 3- القيادة (Leadership) <sup>1</sup>:

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

### 4- فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth) <sup>2</sup>:

ينبغي أن يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار ووصف ثقافة (Reynolds) التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية بما في ذلك التعلم وتحتوي على الخصائص التالية التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير وسيتم تشجيع التعلم المستقل ويعتقد (Sloman) بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة وعلى وجه الخصوص ينبغي أن تحدد الإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرنة أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الإفادة بشكل أفضل من مواهبهم وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح والهدف يجب أن يكون تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق

<sup>1</sup> عمرو عبد العزيز المغربي، نهاد محمد كمال، هبة الله على جعفر، اثر الاستغراق الوظيفي على الابداع الاداري في الشركات سياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد 02، 2021، ص: 108.

<sup>2</sup> سلوي تيشات، اسماء يوسف، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية، بومرداس، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 01، 2021، ص: 246.

إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم وينبغي أن تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير الرجال والنساء بالوعود بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة علي الوصول .

### 5- فرص المساهمة (Opportunities to Contribute) <sup>1</sup> :

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

### ثالثاً: مقاييس الاستغراق الوظيفي

هناك مقاييس متعارف عليها في قياس الاستغراق الوظيفي و هي: <sup>2</sup>

1- مقياس لودال و كينجر (Lodahl & Keinger 1965) : يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاستغراق الوظيفي ويتم استخدام هذا المقياس في الدراسة ويتكون من (25) فقرة حيث يتم تصميم المقياس على شكل ليكرات ذي النقاط الخمس والمتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

2- مقياس وايت وراح (White & Ruh, 1973) : هو مقياس يتكون من (9) فقرات ويصمم على شكل مقياس ليكرات الخماسي والمتراوح بين موافق بشدة الي غير موافق بشدة بحسب المتوسط الحاصل عن إجابات على النقاط التسعة لينتج عندها النتيجة الفردية للاستغراق الوظيفي.

3- مقياس كاننجو (Kanungo, 1982): هو من المقاييس المعروفة لقياس الاستغراق الوظيفي و يتكون من ( 15 ) فقرات ويصمم على شكل مقياس ليكرات ذي النقاط الخمس و المتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

4- مقياس بأولي ( Paullay et al, 1994) : هو مقياس يتكون من (27) فقرة وتم تطويره من قبل العلماء ( Paullay et al ) والذي قسم الاستغراق الوظيفي إلى جزئين هما دور الموظف ووضع الموظف ويمثل الدور مدور مدى استغراق الفرد في المهام الخاصة بوظيفته أما الوضع فيمثل الدرجة التي تجعل الفرد الذي ينفذ مهام وظيفته الحالية مستغرقا و يصمم على شكل مقياس ليكرات السباعي و المتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

<sup>1</sup>-عتيقة حرابرية، زوينة بوساق، ابو القاسم سعد الله، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرودت للعلوم الانسانية والاجتماعية، المقال 10، العدد8، بدون عام، نشر، بدون صفحة .

<sup>2</sup>- نهاية عبد الهادي، التلباني محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الاسلامية قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد01،العدد،02،2015، ص:61.

يعتبر الاستغراق الوظيفي من أهم المتغيرات الحديثة التي تؤثر في حياة الأفراد نظرا لأهميته في فهم السلوك التنظيمي لهم داخل بيئة العمل كما جاءت هذه الدراسة كاستجابة لعدد الدراسات السابقة على الاستغراق الوظيفي باعتباره أحد أهم المتغيرات المعبرة عن طبيعة ومستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله من خلال ارتباطه وتأثيره على عدد من المتغيرات الهامة الأخرى مثل معدل دوران العمل ومعدل الغياب والالتزام التنظيمي كما يعد مؤشرا رئيسيا لقياس المخرجات التنظيمية النهائي

**المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين**

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وذلك للأهمية المفهوم علي مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها فالأداء هو وسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية وهذا سيتم من خلال المبحث تغطية أهم العناصر المتعلقة أداء العاملين من خلال ما يلي:

-المطلب الأول: ماهية أداء العاملين؛

-المطلب الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين؛

-المطلب الثالث: اثار الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين .

**المطلب الأول: ماهية أداء العاملين**

لقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوفرة وخاصة البشرية منها لذا سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بأداء العاملين، وذلك من خلال ما يلي:

**أولاً: مفهوم الأداء العاملين**

**1-تعريف الأداء**

- يعرف انه " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد من متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>"
- في حين يرى الباحث باري ديسلر (Dessler Gary) "الأداء أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها) " وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:<sup>2</sup>
- وضع وإعداد معدلات للعمل؛

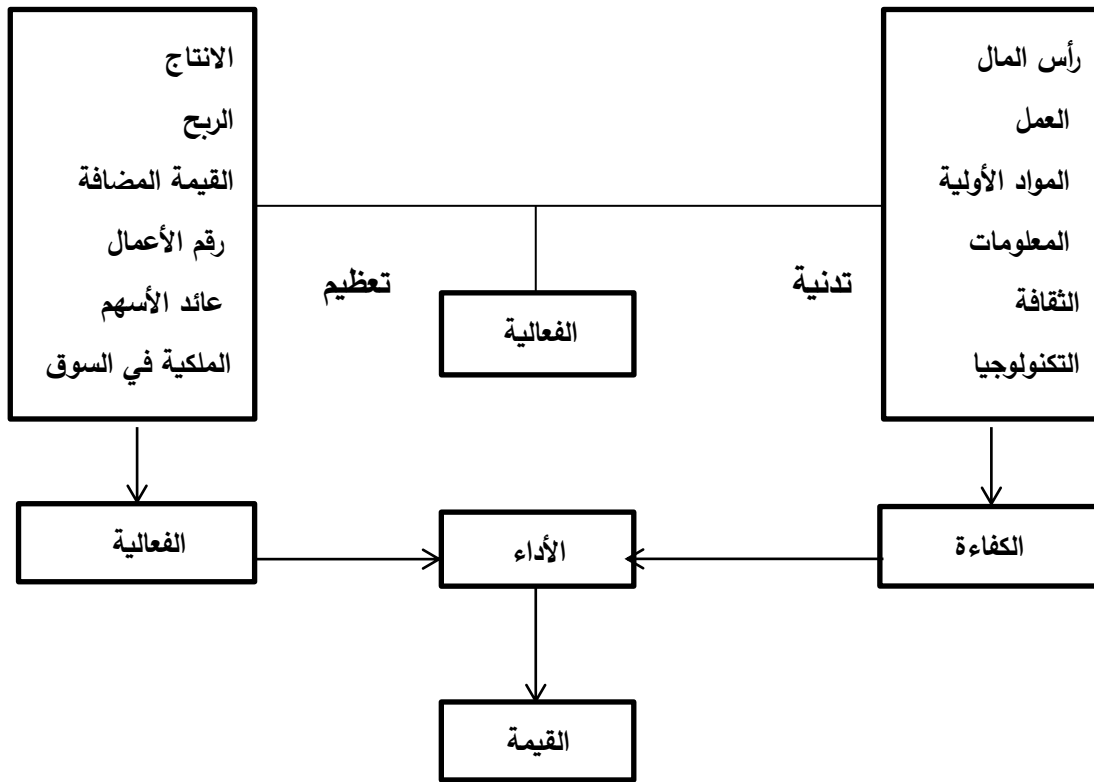
<sup>1</sup>- رؤية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص: 215.

<sup>2</sup>- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005، ص: 19.



- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات؛
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"
- كما عرف أيضا بأنه في حين يرى "Bormily et Miller" أن الأداء "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"
- ومن هذا التعريف يمكن القول الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية<sup>1</sup>.

الشكل (6) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 64.

<sup>1</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 64.

## 2- تعريف أداء العاملين

- يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل<sup>1</sup>.

لقد اعتبر الكثير من الباحثين أن أداء العاملين هو: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط، حسب (Jichivalien) وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل...، أما الأداء فينحدر أو يتبع مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله<sup>2</sup>"

- كما عرف أيضا بأنه "نتاج سلوك، فسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، اما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك"<sup>3</sup>

ومن تعريف الأداء وأداء العاملين تستنج أن أداء العاملين هو طريقة ينجز بها العاملون عملهم وذلك عن طريق إجراء تحويلات كمية ونوعية أي العملية الإنتاجية على ألقان العامل لعمله .

## 3- أهمية الأداء العاملين

يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيمايلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

1- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللبية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص: 35 .

<sup>2</sup>-إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد بشرية، في بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008، ص: 151 .

<sup>3</sup>-نوال شين ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، دراسة حالة مقاطعة نطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فيفي علوم التسيير ، جامعة بسكرة ،2008، ص:87.

<sup>4</sup>-بوقطف محمود ،التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014، ص: 61.

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية
- 2- **بالنسبة للمنظمة:** يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف، عليها وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>:
- نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.
- يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.
- ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

<sup>1</sup>- شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص: 64.

- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

ثانيا: مقاييس أداء العاملين و خصائصها

للأداء العاملين مقاييس نتناولها فيما يلي مع ذكر خصائصها

### 1-تعريف مقاييس الأداء :

- عرفت منظمة الصحة العالمية قياس الأداء بأنه " نظام لتقييم أداء تدخلات أو شراكات إنمائية أو

إصلاحات على صعيد السياسات بالنسبة لما هو مخططاً، من حيث إنجاز ومخرجات ونواتج، ويعتمد

قياس الأداء على جمع بيانات وتحليلها وتفسيرها والإبلاغ عنها من أجل وضع مؤشرات للأداء"<sup>1</sup>

- مقاييس الأداء: "هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب تحديد الجوانب

التي يراد تقييمها في أداء الفرد " وتنقسم معايير تقييم الأداء الي قسمين<sup>2</sup>:

1-العناصر: تتمثل العناصر في مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الموظف لكي

يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر الي عناصر ملموسة و عناصر

غير ملموسة ومن البديهي ان يكون قياس العناصر غير ملموسة أصعب من عملية القياس العناصر

الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة مثل عملية حضور الموظف و انصرافه في الأوقات المحددة

ومن الامثلة على العناصر غير ملموسة الامانة، الصدق، الانتماء، وغير ذلك .

2- المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب و

هي :

1-2- معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة

زمنية محددة ؛

2-2- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص الي مستوى معين من الجودة و الدقة و

الإتقان؛

2-3- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة الي جوانب إنتاج عدد معين

من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلي حد معين من الجودة و الدقة والإتقان.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص: 12.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ، ص: 81.

## 2- خصائص قياس أداء العاملين

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات ويمكن إيضاحها فيما يلي<sup>1</sup> :

**2-1-الملائمة :** أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من المقياس، أي ان المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة، ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة (معنوية)، يجب أن يكون ذا موثوقية ولديه القدرة على الاستجابة ،أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس.

**2-2-الثبات:** أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة، وفي نفس الظروف والشروط تكون نتائجها ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية).

- **المقارنة :** الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا.

- **الوضوح :** أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها.

- **الاستفادة :** أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة.

- **التوافق :** أي المقياس متكاملًا ومغطياً للجوانب المختلفة في الأداء.

## 3- أهمية قياس الأداء<sup>2</sup>

يتضح لنا بأن أهمية قياس الأداء يحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال:

- متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن تتحقق هذه العملية في المشاريع الاقتصادية من واقع البيانات والمعلومات التي تنشط وتحصى من سير النشاط وهذا يعني أن عملية قياس الأداء.

- يحفز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ويحقق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة.

- يحقق قياس الأداء اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً وتفسير أسباب هذه الانحرافات ووضع الحلول لها من خلال عملية تقييم شاملة للوحدة الإنتاجية ومدى استخدامها الكف للموارد الاقتصادية المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- توجه العاملين بأداء مهامهم وفن متطلبات الخطة الإنتاجية كما أن عملية قياس الأداء تحدد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن انحرافات في نطاق الأهداف المتحققة مقارنة بما هو مخطط له.

<sup>1</sup>- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص:61.

<sup>2</sup>-يوحنا عبد آل آدم، سليمان الورد، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 200.

- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية .
- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة .

ثالثاً: عناصر ومستويات أداء العاملين

### 1- عناصر الأداء العاملين

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والإلمام بها بشكل جيد تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

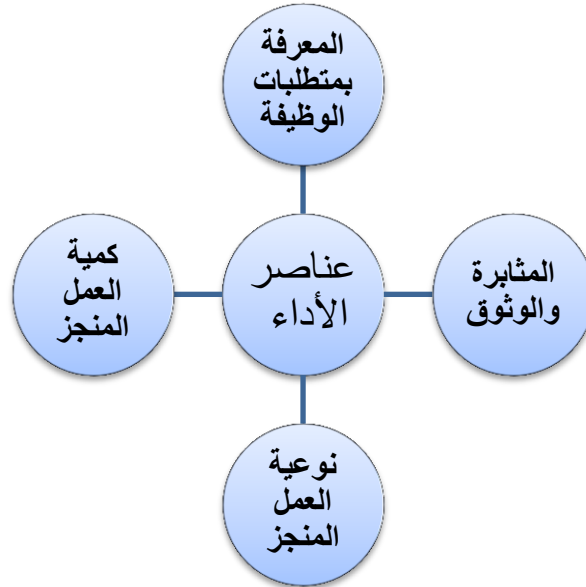
1-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1-2- كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1-3- نوعية العمل المنجز: تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .

1-4- المثابرة والوثوق: يدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه فيمايلي شكلا يوضح عناصر الأداء.

الشكل رقم (7) : عناصر الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجانب النظري

<sup>1</sup>- لين بطرني، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين، مشروع تخرج مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية سوريا، 2021، ص:33.

## 2- مستويات الأداء العاملين

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وفيما يلي نورد هذه المستويات ملخصة في الجدول التالي

الجدول رقم (02) : مستويات الأداء العاملين

مستويات الأداء	الخصائص
الأداء الاستثنائي	يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الأداء الاستثنائي الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
الأداء البارز	يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز و وضع مالي متميز .
الأداء الجيد جدا	يبين مدى صلابة الأداء، واتضح رؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
الأداء الجيد	يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في الأداء الجيد المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
الأداء المعتدل	يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
الأداء الضعيف	و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المصدر: عادل بوعافية، مرجع سبق ذكره 2017 ص:84.

رابعا: أنواع الأداء ومحددته و العوامل المؤثرة فيه.

### 1-أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث معايير يمكن تحديدها كالاتي<sup>1</sup>:

1- حسب معيار المصدر: وينقسم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار إلى:

1-1- الأداء الداخلي: هو الأداء المتأتي من قدرة المؤسسة على التسيير نشاطها من مواردها الضرورية

والتي تتمثل في الموارد البشرية، المالية، المادية، تقنية .

1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الذي تحدثه التغيرات في المحيط الخارجي على المؤسسة هذه

التغيرات تنعكس الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو

خروج أحد المنافسين، هذا النوع من الأداء يساعد على تحليل نتائج المؤسسة، وإذا كانت المتغيرات

كمية يمكن قياسها.

1- حسب معايير الشمولية : ويمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003 ص:86.

1-2- الأداء الكلي : وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون انفراد جزء أو عنصر، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة كالأستمرارية والنمو والربحية .

2-2- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، الأدوات الجزئية وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1-3- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على البلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدر أنها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسيير ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

2-3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاً أنها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.

3-3- أداء وظيفة الأفراد: وتتمثل أهمية أداء هذه الوظيفة في قدرة الموارد البشرية على تحريك المواد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات وتسييرهم تسييراً فعالاً.

4- حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>2</sup> :

1-4- الأداء الاقتصادي: يتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياسه على السجلات ودفاتر المؤسسة، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فان أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في تحليل المالي.

2-4- الأداء الاجتماعي: يعرج الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مثلاً التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل ، تبادل الخبرات الفنية... الخ.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء

يجب ان يأخذ المسؤولين في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما مجموعة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يأتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 3، 2007، ص:7 .

<sup>2</sup> عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة ، ص: 116-117 .

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، نقيم الأداء مداخل جديدة، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية ، المكتبة الاكاديمية، الطبعة 2003-2004، ص: 40.



1-2- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء: فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج الي موارد لكل وحدة عمل اقل مما تحتاج الي أخرى لديها حجم اقل من نفس العمل .

2-2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج: ان القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة امرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذا يتوقف عليه ثبات اسباب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه .

2-3- التحسينات التنظيمية والاجرائية ذات الاثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الانتاج على عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية .

2-4- الأداء في عمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جزاء الظروف المحلية: قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة.

2-5- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي الي معدلات مختلفة في الانتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من ناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

### 3- محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها تطويرها، هذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والامثل للمستخدمين فهناك من يرى ان الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من<sup>1</sup>

3-1- الجهد : هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم . لأداء عمله، تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جيد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله مثابرتة و استمراره في الأداء .

3-2- القدرات : وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعليم و التدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

<sup>1</sup>بوبر طخ عبد الكريم ،دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية ،مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة،2012،ص:9.

3-3- الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير كتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

3-4- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكاناتها العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

3-5- البيئة التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من ترتيبات تسهل وتنظم العملية الانتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وايضا نظم الاتصال الداخلي.

3-6- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي له للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وايضا مكانة المؤسسة وسمعتها قدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

**المطلب الثاني: أساسيات تقييم أداء العاملين.**

يحظى موضوع تقييم أداء باهتمام متزايد في جميع المنظمات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معيار لتقدم المجتمعات، لما له من أثر ومؤشراً أساسيا ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية، وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو.

**أولاً: تعريف تقييم الأداء العاملين و أهميته .**

### 1-تعريف تقييم الأداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- عرف على انه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة لأجور<sup>1</sup>"
- وعرف بأنه " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجربى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم<sup>2</sup>"
- هو" عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف

<sup>1</sup>زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 87.

<sup>2</sup>عمار بن عيشي، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات العاملين، دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل الكهربائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات انيل شهادة الماجيستر علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص: 4.

المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه<sup>1</sup> و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل، و كيفية أداء الموظف سابقاً و حالياً و كيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

### 2- أهمية تقييم الأداء العاملين

ترجع أهمية تقييم الأداء في المنظمات للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- ✓ الترقية والنقل حيث يتم الكشف عن قدرات الأفراد وبالتالي إما ترقية الأفراد إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى مكان انسب ملائم لهم؛
- ✓ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛
- ✓ يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في رواتب وأجور العاملين يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، أي يمكن اعتباره حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له؛
- ✓ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي وبالتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة؛
- ✓ يزود مديري إدارة الأفراد في المنظمات التي تقوم به بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وأنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة تقسماً، كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختبار والمتعين التي تمت في المنظم.

### 3- أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية

#### 3-1- الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 137.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص: 135.

<sup>3</sup> -بجعي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة، مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص: 16.

- ✓ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في (إستراتيجية) المنظمة ؛
  - ✓ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية ؛
  - ✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فكل يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين و نقاط القوة و الضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛
  - ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛
  - ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته ؛
  - ✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية ( التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة ...) ؛
  - ✓ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها؛
  - ✓ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- 3-2- الأهداف على مستوى العاملين:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى العاملين مايلي<sup>1</sup>:
- ✓ تنمية الإحساس بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات في العديد من أنظمة التقييم؛
  - ✓ مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي؛

<sup>1</sup>-Hamdi rebhi abou QWAIDER , **Problems of Performance Appraisal of the Second and Third Grade Staff At. the Ministry of Education & Higher Education in Palestine.**This Thesis Is Submitted In Fulfillment Of The Requiremets For Obtaining a Master 's Degree In Management ، Hebron University ، 2019 ،Page : 17- 18

✓ تطوير قدراتهم ومهارتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات؛

✓ إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقفاً منهم؛

✓ تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة؛

**3-3- الأهداف على مستوى المديرين :** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المديرين ما يلي:<sup>1</sup>

✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين ؛

✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛

✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموماً يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة و نظراً لأهمية هذه العملية فإننا نستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ به.

كما يوجد أهداف آخر نذكرها في ما يلي<sup>2</sup>:

✓ توضيح سير العمليات الإنتاجية، و تتبع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط؛

✓ مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية؛

✓ تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات؛

✓ اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها؛

<sup>1</sup> - بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره ، ص:18.

<sup>2</sup> - عادل بوعافية، مرجع سبق ذكره ، ص:96.

- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم وتطور المؤسسة؛
- ✓ مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛
- ✓ دفع المدراء إلى تطوير العلاقات والقدرات الكامنة والتقرب وغير المستغلة لدى العاملين بمختلف وظائف وأنشطة الإدارة، فقد تكون المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء سببا رئيسيا في إعادة تقييم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات والأدوار؛
- ✓ توزيع المكافآت والترقيات على العاملين بصفة عادلة؛
- ✓ تجعل العاملين أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة أتخذ الحسبان.

#### ثانيا: الأسس العامة وخطوات تقييم الأداء

أن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، كما أنها تتبع عدد من الخطوات التي ينبغي المرور بها، وذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

#### 1- الأسس العامة للتقييم الأداء

تتركز عملية لتقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:<sup>1</sup>

#### الشكل(08): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج آلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، ص: 26-27.

#### 1- تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف على العام للمؤسسة و تحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب ان تحدد أهداف المؤسسة على اساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات و الاقسام التابعة لها.

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج آلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، ص: 26، 27، 28.

## 2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأداء المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد.

## 3- تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، أو أن توفر فيما معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتبديد المسؤوليات ويقصد بمركز المسؤولية وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

## 4- تحديد مؤشرات الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام هذه المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعتبر أصدق تعتبر عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى .

## 5- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبه التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج الاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميه من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذا تعتمد نتائج التقييم في موضوعيهما وصحتها على ودقة صحة جميع البيانات المسجلة.

## 2- خطوات عملية تقييم الأداء

ينبغي تقييم أداء العاملين بطرق علمية ويشير في هذا الصدد إلى عدد من الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء<sup>1</sup>:

1-2- تحديد متطلبات التقييم: حيث يقوم المسؤولون في المنظمة بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزلاء ودرجة الابتكار في الأداء .

<sup>1</sup>- لين بطرني، مرجع سبق ذكره ، ص:34.

2-2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: فهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات .

3-2- تدريب المشرفين: إذ الابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وحقيقية .

4-2- مناقشة طرق التقييم مع العاملين: الابد أيضاً من مناقشة طريقة وأهداف التقييم مع العاملين والعناصر التي سيركز عليها هذا التقييم وفائدته وانعكاساته على مستقبل العامل .

5-2- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: يجب أن يستند قياس أداء العاملين على معايير كمية أو نوعية أو زمنية محددة مسبقاً.

6-2- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: فمن حق العاملين معرفة نتيجة التقييم وجوانب القوة والضعف في أدائهم وأن يناقشوها مع رؤسائهم بحرية تامة.

7-2- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء.

#### الشكل(09) : خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجانب النظرية

#### 3- طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض و نظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقاً لقدمها أو حداثتها، وإما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 86، 87.



**3-1- الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها :

- أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه و ثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة :

- **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة والبساطة ، لكنها تفقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص .

- **طريقة المقارنة الثنائية:** و فيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متوقفاً على الآخرين .

**3-2- طريقة التوزيع الإجباري :** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، و مدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة ، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة ، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض و على النحو التالي :

✓ المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة ) = 10 % من العاملين؛

✓ المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % من العاملين؛

✓ المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين؛

✓ المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20 % من العاملين؛

✓ المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 % من العاملين

**3-3- طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) و التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، وتطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة و التي تُقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

**3-4- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:** هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده " إنجاز الرجل النموذجي " وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بعجي سعاد، مرجع سبق ذكره ، ص:34،35.

**3-4-1- طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف ؟ و مع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث ، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة ، و هي تُعتبر أعمال الفعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

**3-4-2- الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون و المشاركة بين كافة المستويات الإدارية، تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهي تستخدم كأسلوب لقياس و تقييم الأداء، و توفق درجة التقييم على كيفية الإنجاز و درجة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.<sup>1</sup>

وتتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولي اهتمام الرئيس للأداء المستقبلي للفرد كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد في تحديد أهدافه، و تعيين سبيل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه، إضافة إلى أنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد إضافة إلى ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير والابتكار، وما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من الجماعة.<sup>2</sup>

**3-5- طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد إستمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات إثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولي إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تُعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الإستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة حسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

### ثالثاً : مشاكل ومقومات تقييم الأداء

#### 1-مشاكل وتحديات تقييم لأداء

قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها، حيث نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2008، ص:22.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص:109.

<sup>3</sup> مشعلي بلال، دور البرامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص:16.

**1-1- صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

**2-1- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمروؤسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

**3-1- التحيزات الشخصية:** وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

**4-1- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:** إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد آنذاك جيداً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً، فقد يعطى تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة .

**5-1- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:** يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأمّا يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال .

**6-1- عوامل بيئية:** هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل قد تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة غير الملائمة وتدني الإضاءة والضوضاء المرتفعة ونستطيع إجمالها في بيئة العمل غير السليمة.

## 2- مقومات فاعلية لتقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية و التي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات الفاعلية نظام تقييم الأداء<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص:91.

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم؛
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمي، بحيث تتسجم معها أهداف تقييم الأداء ؛
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم ( الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية) ؛
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة ؛
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن؛
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل؛
- تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات العاملين، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية؛
- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.

### المطلب الثالث: أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين

- أن الكثير من المنظمات الناجحة لديها ثقافة نشطة وحيوية، ولكن يوجد القليل منها نسبياً من جعل أهدافهم ورؤيتهم الشاملة يعيشون ويتنافسون من خلال موظفيها، والمنظمات الكبيرة تعزز حب العمل الذي يشجع الأفراد على تقديم أفضل الأداء وفي الوقت نفسه يخلق بيئة عمل أكثر وفاء للموظف، فيبرز الاستغراق الوظيفي في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية العناصر الإدارية، فهو ميزة أساسية في الأداء الوظيفي وتعمل على هذه المنظمات على تنمية عوامل الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بها لما يحققه من فوائد عديد لها نذكر منها ما يلي:
- ✓ تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الحوافز المعنوية، حيث يتم تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يزيد من اندماجهم في المنظمة التي يعملون بها ويحركهم إلى العمل على تحقيق مستوى عالي من الإنجاز؛
  - ✓ تقوم الإدارة بتشجيع الفرد على تقديم آرائه وأفكاره بشأن كيفية تنفيذ العمل فإنها تشعره بأنه جزء من المنظمة وتزيد من إحساسه بذاته، وهذا يعد أحد أهم الدوافع التي تحث الفرد على العمل؛
  - ✓ تشجع عملية المشاركة المدير والموظفين على المبادرة والإبداع والخروج من الرتابة والروتين في صنع القرار؛

- ✓ يؤدي تدريب العاملين إلى تنمية معارف و هم مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم ويعتبر محفزاً للعاملين يساهم في زيادة الاستغراق الوظيفي لديهم، ما يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم على مزاولة أعمالهم بكل شغف ورغبتهم في خدمة المؤسسة كما أنه يؤثر بشكل كبير في معنويات العاملين؛
  - ✓ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له ورغبة في تطويره يزداد شعوره الإيجابي واندماجه في العمل ويعمل من تطويرها؛
  - ✓ ويعتبر التفاعل بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يشعروهم بارتباط الإدارة بهم وتلاحمها معهم، ما يزيد من أهمية العمل في حياة الفرد و تأثيره الإيجابي به؛
  - ✓ تعتبر الترقيات من القرارات الهامة التي تأخذها المؤسسة، لما تسببه من تغيير هام في مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل مستوياتهم الوظيفية المختلفة، كونها ترتبط بمصير حياتهم، و هي لابد أن تتم على أسس واضحة و عادلة؛
  - ✓ تمكين العاملين يعني اعطاء العاملين الأكتفاء الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل ليتصرفوا بطريقتهم طبقاً لأحكامهم الشخصية دون تدخل مباشر من الإدارة؛
  - ✓ توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة؛
- وفي الأخير يمكن القول بأنه يوجد علاقة قوية ما بين الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين وفي الواقع يرتبط الاستغراق الوظيفي بأداء العاملين ارتباطاً وثيقاً إذ أن أداء العاملين يزيد من الاستغراق والاستغراق العالي يمكن أن يزيد من قوة الالتزام ولكن يمكن أن يستغرق الأفراد في عملهم حتى عندما يكونون غير ملتزمين في المنظمة لا بقدر ما تعطي لهم المنظمة الفرصة في استخدام وتطوير مهاراتهم، فعلى سبيل المثال يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الاستغراق الوظيفي بالأداء التنظيمي الجيد، وتشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة قوية بين الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي، مما يحتم ضرورة تعزيز مبادئ الاستغراق الوظيفي ودعمه للحصول على أداء متميز.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للاستغراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية لبداية أي دراسة، فهي من أهم المصادر الأساسية والأولية ومن العناصر الهامة التي تلعب دورا أساسيا في أي بحث علمي حيث تساعد في إعطاء فكرة عامة للباحث عن الموضوع وعن مراحل تطوره، وأيضا تساعد في إثراء البحث العلمي وتجعل مصادره متنوعة، وتمثل الدراسات السابقة أيضا أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرغبة في التعرف على كافة جوانب المشكلة والفرضية للموضوع وكيفية علاجه، لذا فمن الأساسي استعراض أهم الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وأثره في أداء العاملين ، لذا سيتم القيام بعرض الدراسات والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالي، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب، كما هو موضح في ما يلي

-المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي؛

- المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين؛

-المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وأداء العاملين.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة والتي أفرزتها التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الخاصة في ظل المنافسة الشديدة، لذا توالت الدراسات في هذا الموضوع محاولة تقديم مفهوم شامل حولها وتغطية أهم العناصر المتعلقة بها، وسيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي المرتبة حسب التسلسل الزمني

أولا: الرسائل الجامعية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

سيتم عرض مجموعة من الرسائل المتعلقة بالاستغراق الوظيفي يتم ذكرها فيما يلي:

1-الدراسات باللغة العربية

- محمد شفيق ،سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة ، 2015 .

هدف هذا البحث للتعرف على العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وأظهرت نتائج البحث عن وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت وجود علاقة طردية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي ( الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمية، فيما أظهرت ارتفاع درجة ممارسة الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الأطباء العاملين في

المستشفيات الحكومية، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة وفقاً للمتغيرات إحصائية حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الاطباء في المستشفيات الحكومية العمر، اسم المستشفى وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانغماس الوظيفي الاطباء في المستشفيات الحكومية وفقاً للمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأطباء في المستشفيات الحكومية وفقاً للمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) وأظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الانغماس الوظيفي لأطباء في المستشفيات الحكومية وفقاً للمتغيرات (العمر، الجنس، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، اسم المستشفى).

- دراسة احمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2014 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطوير أساليب الدعم التنظيمي للوصول لدرجة عالية من الاستغراق الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط وأوصى الباحث في دراسته بضرورة مراجعة وكالة الغوث 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، وزيادة رفاة الموظفين، وتدريب القادة والمدراء على تعزيز العلاقة بينهم وبين المرؤوسين.

- رافع يوسف الوحيدي ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي -دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة - ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة ، 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل في الدراسة وتوزيع عدد(101) استبانة بحيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (80 ) استبانة بنسبة مقدار (79) وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى موظفي البنوك الإسلامية إيجابية و بد رحة مرتفعة، وجاء ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازلياً، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة تعزيز القيم الإيجابية لدى موظفي البنوك

الإسلامية بقطاع غزة، الحرص على تهيئة مناخ مناسب للموظفين يساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لديهم، و اجراء المزيد من الدراسات حول كل القيم التنظيمية و الانغماس الوظيفي بأساليب وطرق إحصائية مختلف.

## 2\_ الدراسات الاجنبية

- دراسة (Danish2015) بعنوان

### -Relationship Between JOB Performance ,JOB Involvement and Career

#### Saliency of Education Sector of Pakistem

والغرض من هذه الدراسة هو استكشاف سلوك الموظفين والأداء التنظيمي على الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي من خلال التنسيق السليم والوضع البيئي مريح في مكان العمل واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على عدد (235) من العاملين في قطاع التعليم في باكستان وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقل تظهر بالإيجاب أو بالسلب أن هناك علاقة سلبية بين الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي، هناك علاقة ايجابية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بخلق استراتيجيات لتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع التعليمي وعمل دراسات لنفس الموضوع على عينة ومجتمع دراسة مختلفين .

- دراسة (BHATIA ,et al 2012) بعنوان

### b Involvement on Organizational Analyze the Role of J EFFECTIVENES :AN Empirical Study Among the Employess of Punjab National Bank \_Bangladesh

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الانغماس الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومعرفة الميزات المطلوبة موظفاً من موظفي البنك الوطني لتحقيق الفعالية التنظيمية باستخدام بيانات جمعت من عينة من (80) البنجالي، وتم استخدام الاستبانة كأداة واستخدام الباحث المنهج الوصفي واظهرت نتائج الدراسة ان الانغماس الوظيفي هو العنصر الحاسم لتحقيق الفاعلية التنظيمية، ان هناك علاقة مباشرة بينهما عن طريق اسلوب العمل طريق تحقق الأهداف وتحسين الجودة واكتساب المهارات الجديدة..... الخ .

وأوصت الدراسة بغرس مفهوم الانغماس الوظيفي بشكل أكثر لدى موظفي البنجالي

- دراسة (Khan & Jam, 2011) بعنوان .

### Job Involvement as Predictor of Employee Commitment :Evidence From Pakistan.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الانغماس الوظيفي على أنواع الالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة مكونة من (211) موظفاً من (11) منطقة مختلفة وأظهرت نتائج هذه



الدراسة وجود تأثير إيجابي على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري وأوصت الدراسة بالعمل على تكثيف الانغماس الوظيفي ليساعد في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، كما حرصت على العمل بطرق وأساليب مختلفة لزراعة الانغماس الوظيفي للوصول لأقصى درجات الالتزام التنظيمي.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي.

سيتم عرض مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي يتم ذكرها فيما يلي:

#### 1- الدراسات باللغة العربية

- ضيف أحمد ، صدوق فتيحة ، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي -دراسة مقارنة بين البنوك العامة الخاصة -مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ،المجلد 04 ،العدد 02،2020

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي ومستوى الأداء التنظيمي في كل من بنك "الفلاحة والتنمية الريفية" و" بنك الخليج " لمعرفة الفوارق بين متغيرات الدراسة تبعا لخصائص البنك (عام/خاص) ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، تحتوي كل واحدة منهم على فرضيات فرعية، وتم تطبيق الدراسة على 50 عامل من عمال البنكين توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود فروق بين البنوك العامة والبنوك الخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي ومن النتائج المتوصل إليها في دراسة ان الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري، فهي تعمل على تحسين جودة حياة العمل، وقد تمت دراسته من جوانب مختلفة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الإدماج الداخلي للفرد في العمل، وتجاوبهم في ذلك من خلال الالتزام بعملهم وتأديته بكفاءة وفعالية فالاستغراق الوظيفي مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، وترجمة ذلك يكون من خلال الأداء، فالأفراد الذين يولون أهمية لعملهم تكون مستويات أداءهم مرتفعة.

- عموري فادية ، العباسي رمزي، سباع احمد الصالح، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا -دراسة حالة مجمع عموري مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة - ،المجلد 04، العدد 02 ، 2019

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمجمع عموري، ولقياس هذا الأثر تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة ومعالجتها احصائيا ( SPSS )،تكونت عينة الدراسة من(35)عامل الإدارة العليا للمجمع، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) لبعد النمط القيادي والإشرافي، وبعد التوازن بين الحياة والعمل لدى العاملين على تنمية الاستغراق الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) لبعد كل من الاستقرار والأمان الوظيفي، التقدم والترقي الوظيفي لدى العاملين على تنمية الاستغراق الوظيفي وتوصلت هذه الدراسة أن أغلب الدراسات النظرية السابقة تبرز أهمية الكبيرة لجودة

حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وتنادي مختلف هذه الدراسات بضرورة التفات المنظمات الى موضوع الاستغراق الوظيفي باعتباره أحد مفاتيح تحسين أداء المورد البشري.

- محمد بكري عبد العليم، محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي-دراسة تطبيقية-، مجلة آفاق جديدة، المجلد لا يوجد، العدد 2، 2012.

نظراً للاشتداد المنافسة العالمية والتغيرات السريعة في سوق الأعمال دفع هذا العديد من المنظمات نحو تطوير علاقات العمل وذلك لمقابلة احتياجات سوق العمل تلك وبينما تتميز بعض تلك التغيرات باتجاهها الايجابي، إلا أنه يبقى هناك بعض تلك التغيرات التي يكون لها اتجاه سلبي حيث تؤدي على سبيل المثال إلى الاحتراق النفسي للعاملين وشعورهم بضغط العمل وأيضا نظراً لاتجاه الكثير من المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تقليص حجم القوى العاملة وإلى إعادة هيكلة العمالة، أدى ذلك أيضاً إلى زيادة ضغوط العمل وأعبائه بالنسبة للعاملين الباقين في تلك المنظمات ومن أجل البقاء في دنيا الأعمال في ظل هذه التحديات، يجب على الأفراد والمنظمات أن يطوروا أنفسهم كاستجابة إيجابية لتلك الضغوط من خلال تبني أشكال وأساليب ومناهج جديدة في العمل ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق أي نجاح دون فهم مواردها البشرية والتركيز عليها، حيث أنه من حق كل موظف أن تراعى منظمته احتياجاته وليس الاهتمام فقط بتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية، وذلك سواء كانت منظمته تنتمي للقطاع أو الخاص ومن النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستغراق الوظيفي وأخلاقيات العمل المتمثلة في الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد، أن الاستغراق الوظيفي هو محصلة لمتغيرات ظرفية تتعلق بخصائص و متغيرات بيئة العمل أكثر من أية متغيرات أخرى، أن مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد يرتفع مع زيادة درجة كفاية الدخل من الوظيفة لتغطية الاحتياجات المالية، ان المتغيرات المتصلة بالوظيفة تفسر نسبة تزيد بدرجة ملحوظة عن النسبة التي تفسرها الخصائص الفردية من التباين الكلي في الاستغراق الوظيفي.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة الأداء العاملين

حظيت موضوع أداء العاملين باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في الوقت الحالي ، بغرض تقديم مفهوم واسع وواضح لها وازالة الغموض عليها والتعرف على أهم أبعادها وأدوارها في المنظمة، حيث سيتم من خلال هذا المطلب هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المرتبطة بأداء العاملين مرتبة حسب التسلسل الزمني .

### أولاً: الرسائل الجامعية المتعلقة بأداء العاملين

#### 1-الدراسات باللغة العربية

- سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات

الاتصالات الليبية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، 2018

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد و شركة ليبيا) والبالغ عددهم (861) فرداً توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال أستراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين ادائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي .

- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير - جامعة الحاج لخضر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، 2014  
هدفت الدراسة الي معرفة دور القيادة الاجتماعية أداء المورد البشرية فكانت النتائج كمايلي درجة الموافقة عالية لإفراد عينة الدراسة علي تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام المؤشرات الخمسة المقترحة للوحة القيادة الاجتماعية حيث أن كل العبارات تشكل نقاط قوة في تقييم أداء الموارد البشرية لعل أهمها أن مؤشر التوظيف يعكس مدى مساهمة المؤسسة في تقليص البطالة في المجتمع ويرتبط تحسين أداء الموارد البشرية بتحسن عملية التوظيف من حيث نوعية المرشحين المختارين ونجد ايضا أن مؤشر مرونة العمال يساهم في دخول المؤسسة في سوق بدون عوائق كما تعكس ايضا مؤشر مرونة العمال زيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسة ونجد أن المؤشرات الأكثر فعالية في تقييم أداء الموارد البشرية هما مؤشري التدريب والأجور نجد أن هناك توافق بين الدراستين لأنهما يسعي كل واحد إلي تبين دور لوحة القيادة في تقييم الأداء العاملين بالمؤسسة الصناعية واتفق وايضا في مكان الدراسة وهي مؤسسة الاسمنت.

- غازي حسن عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردان، -دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013  
هدفت الدراسة الي تقصي اثر الحوافز في تحسين أداء موظفي امانة عمان الكبرى، والي التعرف علي مستوى الأداء لدي موظفي امانة عمان الكبرى، كما هدفت الي تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدي موظفي امانة عمان الكبر والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى وفقا للمتغيرات الديمغرافية حيث اشير الي ابرز النتائج الاتية حيازة كل الحوافز المادية والمعنوية على مستوى المنخفض

حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على مستوى المتوسط وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام ابعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الامانة ..

- موسوي محمد أبو حطب، تحت عنوان فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، - دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم إدارة أعمال بغزة، 2009.

كانت مشكلة هذه الدراسة تتمركز حول السؤال الرئيسي التالي ما مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض و أثره على تحسين أداء العاملين لذا توجب دراسة نظم تقييم الأداء و قد استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة و متاحة للدراسة و القياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يطلها، ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث الي أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا تتم بشكل دوري وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على عملية تقييم الأداء و على النتائج التي قد تنتج عنها و ذلك لعدم وجود جهة معينة تتولى عملية التحليل الوظيفي ،كما بينت الدراسة أن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية مما يدل على أن المعايير التي توضع غير واضحة و لا تمد الوصف الوظيفي بصلة و ذلك بسبب أن المعايير لا يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة و لذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح و المطلوب.

2-الدراسات الاجنبية

- دراسة 2015 ( Kepha ) بعنوان

## " Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes In Kenya

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المتكونة من (986)موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع (761) استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد (255) استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي(SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع توصلت الدراسة الى ان هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها لوجود علاقة قوية إيجابية ذات الدلالة الاحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

- دراسة 2014 ( Jery and Souai ) بعنوان

### Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجية أعمال الشركة والأداء الفعلي للشركة الناتج من تلك الاستراتيجية، تضمنت الدراسة ستة متغيرات وهي الاختيار و التعيين، التدريب والتطوير، الحوافز، المشاركة في صنع القرار، التشارك في المعلومات تقييم الأداء قد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل صناعية، من الشركات العاملة في تونس لقياس وجهات نظر العاملين وتوصلت الدراسة الى ان العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال يعتمد بشكل كبير على الاستراتيجية المعتمدة لأعمال الشركة، اي بمعنى أن استراتيجية أعمال الشركة لها دور اساسي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء أعمال الشركة وذلك يدل على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء الشركات الصناعية التونسية.

- دراسة (2004) Count's Study بعنوان

### how : good are they appraisal system \_Police office performance

هدفت الدراسة الي تقييم أداء مراكز الشرطة في بلديات كندا، اجريت الدراسة على مجموعة من ضباط الشرطة من رتب مختلفة يمثلون 15 قسم شرطة من شرطة بلديات كندا ولخصت الدراسة الي مجموعة من النتائج من اهمها ان ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن ارائهم ،لم يكن هناك تغذية راجعة علي نحو منتظم ،ان النظام تقييم الأداء لم يؤدي الي تحسين ادائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها الاهتمام بتدريب المشرفين القائمين على تقييم الأداء، الاهتمام بنظام التغذية الراجعة على نحو منتظم .

### ثانيا: المجالات والدوريات العلمية المتعلقة بأداء العاملين

سوف نقدم مجموعة من المجالات العلمية المتعلقة بأداء العاملين يتم ذكرها فيما يلي :

- عبد الله خالد سليم المعايطه، الرضا الوظيفي وأثره علي أداء العاملين -دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة -،المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد الأول،العددالثاني،2017.

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس،العمر، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع

المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة التي شملت 227 فرد الى مجموعة من النتائج كان من اهمها ان درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (3,13) وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا ، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في مناجم الفوسفات، وتبين ان مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات لأردنية ، وبناء على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بغلاء الاسعر الموجود واعطاء الادارة اهتمام أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملين و اشراك العاملين في الدورات والندوات.

- ماضي وديعة، بودربان عز الدين ،نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية - دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قالمة-،المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، مجلة49، العدد04، 2014.

هدفت الدراسة الاستطلاعية انارة ومناقشة أداء العاملين في المكتبات وسلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل فاذا يعتبر نظام تقييم أداء العاملين من اهم الادوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية حيث تعتمد عليه ادارة المكتبة لمواجهة تحديات تحسين الأداء والانتاجية ويؤدي استعمال هذا النظام بفعالية الي تحسين وضعية المكتبة في مواجهة التحديات المختلفة وضمان البقاء والاستمرار من خلال تحقيق التنمية الشاملة ولدراسة هذا الموضوع لبدأ من التعرف علي عناصر نظام تقييم الأداء وأهمية نظام تقييم الأداء ومشاكل عملية تقييم الأداء لو سبل علاجها و ،من اهم النتائج المتحصل عليها وجود فروق واختلافات بين العاملين وانها ظاهرة عامة ،تأثير الفروق على صلاحية الفرد وعلى حجم العمل وجودة ادائه ، تأثير ظاهرة العولمة و متطلبات التنمية المستدامة علي أداء العاملين .

### -المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وأداء العاملين

تعد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين دراسات قليلة نوعا ما، حيث لم يحظى الموضوع بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين، لذا سيتم من خلال هذا المطلب محاولة عرض الدراسات السابقة المتعلقة الوظيفي وأداء العاملين مرتبة حسب التسلسل الزمني.

### أولاً: المجالات والدوريات العلمية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وأداء العاملين

سيتم عرض مجموعة من الرسائل الجامعية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي يتم ذكرها فيما يلي:

#### 1-الدراسات باللغة العربية:

- رند خالد عبد الله الشبل، مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدراس الثانوية في محافظة عنيزة - مجلة كلية التربية بجامعة القصيم -المجلد ،35 العدد 10 ،2019.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي لدي معلمات المدراس الثانوية في محافظة عنيزة ، ومعرفة اذا مكان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية ( التخصص سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية )وتحديد مدي أهمية مقترحات تعزيز

الانغماس الوظيفي من جهة نظر المعلمات و تكونت العينة من (702) معلمة وتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و الاستبانة ,وتوصلت الدراسة الي ان مستوى الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة (متوسطة) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات الانغماس دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدر لمستوى الانغماس الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتخصص والحالة الاجتماعية, كما جاءت مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتخصص والحالة الاجتماعية, كما جاءت مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي الي درجة كبيرة من القوة والأهمية, وقدمت الدراسة توصيات أهمها تخفيف الأعباء التدريسية والوظيفية عن المعلمة, وتقديم الحوافز المادية والمعنوية, وتقدير الجهود المبذولة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من العطاء, وينمي لديهم الشعور بالانغماس الوظيفي.

- هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الحاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، - دراسة استطلاعية لعينته من العاملين في القطاع المصرفي العراقي اربيل -المجلد 5، العدد 9، 2012،

إنطلاقاً من الدور الحيوي الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي لتحقيق الأداء العالي بجميع مرافقه ومجالاته، فضلاً عن الاهتمام الكبير الذي توليه منظمات الأعمال في أعداد المقدرات الجوهرية في المورد البشري، تصدى الباحثان إلى موضعين مهمين في حقل إدارة موارد البشرية إلا وهما الاستغراق (High Performance) والأداء العالي (Engagement Employee) الوظيفي شأنهما أن يحقق التميز الإداري ولعل من المفيد الإشارة، بأن أحد المفاتيح المهمة للمنظمات ذات الأداء العالي هم الأفراد في المنظمة وأن تبني المنظمات لمفهوم الاستغراق الوظيفي واعتناقه أصبح جاهز اليوم يختبر البحث الحالي دراسة إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهجاً لتحقيق الأداء العالي في عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، إذ بلغت عينة البحث (105) موظفين ويقوم البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء العالي وقد استخدم البحث مقياس (Armstrong, 2009) كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية صحة فرضيات البحث وقد توصل البحث إلي مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن المصارف تبحث دائماً عن تحقيق يعد الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا الاستغراق الوظيفي استراتيجيته أحدًا لطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى.

## 2-الدراسات بالغة الأجنبية

دراسة (2015) Danish قطاع التعليم - باكستان

بعنوان: العلاقة بين الأداء الوظيفي و الانغماس الوظيفي مع البروز الوظيفي للعاملين في

**Relationship Between JOB Performance, JOB Involvement and Career Salience of Employees in Education Sector of Pakistan**

والغرض من هذه الدراسة هو استكشاف سلوك الموظفين والأداء التنظيمي على الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي من خلال التنسيق السليم والوضع البيئي مريح في مكان العمل واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجعت البيانات عن طريق استبانة وزعت على عدد (235) من العاملين في قطاع التعليم في باكستان، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقل تظهر بالإيجاب أو بالسلب، أن هناك علاقة سلبية بين الانغماس الوظيفي والبروز الوظيفي، أن هناك علاقة ايجابية بين الانغماس الوظيفي والأداء الوظيفي و أوصت الدراسة بخلق استراتيجيات لتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع التعليمي وعمل .

في دراسة (2009) Kilic & Uygur وزارة الصحة تركيا

### Analysis OF The Level OF Organizational Commitment And Jop Engagement .

تمثل هدف الدراسة في تحليل مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي في الجهاز المركزي لوزارة الصحة في تركيا، وكانت العينة (210) ،تم اختيارهم بشكل عشوائي المنهج الوصفي وتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و الاستبانة ووزعت استمارات الاستبيان، وعاد منها (180) بنسبة (86%)، منهم(168) اعتبرت صحيحة ومقبولة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي

#### ثانيا: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدارسة الحالية والمتمثلين في الاستغراق الوظيفي و أداء العاملين وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى هاذين المتغيرين يمكن مقارنتها مع الدارسة الحالية على النحو التالي :

#### 1-المقارنة مع الدراسات باللغة العربية

يمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (03): مقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين والدراسة

الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد الاستغراق الوظيفي	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
رافع يوسف الوحيدي ماجستير	التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية الانغماس الوظيفي	المتغير المستقل: القيم التنظيمية المتغير التابع: الانغماس الوظيفي.	الثقة بالنفس ، الهدف الأساسي في الحياة، المشاركة الفعالة، تحقيق الذات	المهيج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل في الدراسة	تطبيق الدراسة على 80 الموظفين الإداريين
رند خالد عبد الله الشبل مجلة كلية التربية بجامعة القصيم كلية التربية بجامعة القصيم	التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي لدي معلمات المدارس الثانوية	المتغير المستقل: الانغماس الوظيفي والمتغير التابع: أداء العاملين	الاستغراق العاطفي الاستغراق المعرفي الاستغراق السلوكي	باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	تطبيق الدراسة على 702 معلمة
ضيف أحمد ، صدوق فتيحة مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية	على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي	المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	الاستغراق العاطفي الاستغراق المعرفي الاستغراق السلوكي	باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	تطبيق الدراسة على 50 عامل من عمال البنوك
الدراسة الحالية مذكرة ماستر	أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين	المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي المتغير التابع: أداء العاملين	الاستغراق المعرفي، الاستغراق السلوكي الاستغراق المعرفي	باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	تطبيق الدراسة على 40 عامل في مؤسسة الاسمنت

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة المصدر.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن جميع الدراسات السابقة اشتركت في المتغير المستقل للدراسة الحالية، إضافة إلى أستخدمها نفس الأسلوب: التحليل الإحصائي للبيانات ومن أهم الاختلافات هو أبعاد الاستغراق الوظيفي التي إعتمدت عليها كل دراسة، حيث أن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثلة في: (الاستغراق المعرفي، السلوكي، العاطفي) إذ أن المزيج بين هذه الأبعاد يحقق أفضل النتائج للمؤسسة.

## 2-المقارنة مع الدراسات باللغة الأجنبية

سيتم التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة الأجنبية السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد الاستغراق	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
دراسة Kilic & Uygur	تحليل مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي في الجهاز المركزي لوزارة الصحة في تركيا	المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي المتغير التابع: مستوى الالتزام التنظيمي	/	المنهج الوصفي التحليلي للاستبيان SPSS	تطبيق الدراسة على 210
دراسة Danish	استكشاف سلوك الموظفين والأداء التنظيمي على الانغماس الوظيفي	المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي المتغير التابع: أداء الوظيفي	/	المنهج الوصفي التحليلي للاستبيان SPSS	235 عاملا
الدراسة الحالية مذكرة ماستر	أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين	المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي المتغير التابع: أداء العاملين	الاستغراق المعرفي، الاستغراق السلوكي الاستغراق المعرفي	باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	تطبيق الدراسة على 40 عامل في مؤسسة الاسمنت

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

### ثالثا: مدى الاستفادة من الدراسات السابق

- 1- ساعدت الدراسات السابقة على تكوين محصلة علمية لدى الطالبتين عن متغيرات البحث إلا وهي الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين ؛
- 2- ساعدت الدراسات السابقة على معرفة كالمغيرين الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين وكيفية تطور الاستغراق عبر الفترات الزمنية المختلفة وعطاء فكرة عامة حول كيفية معالجة هذا البحث؛
- 3- ساهمت الدراسات السابقة في توضيح أبعاد ومحددات الدراسة المتعلقة الاستغراق الوظيفي وأنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه ؛

- 4- ساعدت في إعطاء صورة واضحة و متكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج الذي سيتم إتباعه،  
ومن حيث أدوات الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة؛
- 5- ساعدت في تكوين فكرة شاملة عن المعلومات التي يجب أن يحتويها الاستبيان من معلومات المتغيرين؛
- 6- ساهمت هذه الدراسة على معرفة ابرز الاختلافات بين الدراسات السابقة و الدراسات الحديثة.

## خلاصة الفصل الأول

تم التوصل من خلال هذا الفصل أن الاستغراق الوظيفي كمفهوم يكتسي أهمية كبيرة وهو إحدى القضايا الهامة في إدارة الموارد البشرية لعلاقته بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين ومن خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب للمؤسسة، كما يساهم في نجاح المنظمة والوصول بها إلى مستويات أكثر تنافسية فقد رأينا أن الاستغراق الوظيفي هو الارتباط النفسي بين الفرد و وظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في حياته و في تقديره لذاته باعتباره مساعدا في تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى كالرضا ، الأداء ، الغياب، دوران العمل كما أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بالإضافة إلى ذلك فهو يعتبر مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة التوصيف والتصميم الجيد للوظائف ، وجود المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع الإلتزام والأبداع.

كما تسعى المؤسسات دائما إلى إحداث تغييرات في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبل، فهذا الانتقال يتطلب غالبا اتخاذ إجراءات إدارية معينة فيعتمد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في هذا الوقت إلزامية إتباعها، استراتيجية قياس وتقييم أدائها لتحقيق أهدافها، والأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال و القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة، من خلال ما تم عرضه حول الأداء وما تضمنه من عناصر ومحددات وأهمية يمكن القول بأن الأداء هو أساس أي منظمة مهما كان نشاطها وطبيعة عملها فمن خلاله تحقق المنظمة أهدافها وغايتها المسطرة ويكون ذلك من خلال سهر إدارة الموارد البشرية على العمال بالمؤسسة والحرص على سيرها الحسن حتى يكون الأداء على أكمل وجه، كما تم التطرق إلى الدارسات السابقة التي درست متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لآثر الاستغراق الوظيفي على

أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

-مؤسسة الإسمنت- تبسة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت-تبسة-

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وأثرها في أداء العاملين، سيتم إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت-تبسة-، حيث سيتناول هذا الفصل وصفا لمنهج ونموذج الدراسة، بدءا من المجتمع وخصائص أفراد العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة وكيفية إعدادها صدقها وثباتها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة، وعلى هذا الأساس سيتم تلخيص مباحث هذا الفصل في النقاط التالية :

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات.
- المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لوقوف على واقع أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، ويناقشه من مختلف الجوانب، لذا سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم على أثر الاستغراق الوظيفي أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي :

- **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛**

- **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة؛**

- **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.**

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر تقديم شركة الإسمنت خطوة أساسية يجب المرور بها، حيث من خلالها تم التطرق إلى أسباب وظروف نشأتها، وتحدد هيكلها وإبراز وظائفها الداخلة والخارجة، والوقوف على أهم الإستراتيجيات المطبقة وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسة وأهدافها.

### أولاً: نشأة شركة الإسمنت ولاية تبسة

شركة الإسمنت تبسة هي إحدى الشركات العمومة الاقتصادية، متفرعة عن مؤسسات الإسمنت ومشتقاته الشرق والغرب، تقدم مساهمات فعالة للقطاع الإنتاجي والاقتصادي، وللتفضل أكثر ثم تخصص هذا المطلب للتعرف بها، وتحدد نشأتها وأهم مكوناتها، مرت عملية إنشاء الشركة بعدة مراحل وهي<sup>1</sup> : حيث تم وضع حجر أساسها سنة 1985، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزع مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الكائن ممرها بمدينة قسنطينة.

أما المصنع أنشئ على مدى خمس سنوات وسبعة أشهر، انطلاقاً من يوم بداية البناء الذي كان يوم 25 فيفري 1990 إلى غاية 11 فيفري 1995 تاريخ نهاية الأشغال، وذلك وفقاً للعقد المبرم بين شركة إسمنت الشرق وشركة FLS الدانماركية بتاريخ 15 أوت 1995 بتكلفة إنجاز قدرها 155 مليون دولار. أسندت عملية الإنجاز لشركة FLS الدانماركية التي تكلفت بالهندسة والإشراف على عمليات التركيب وبداة التشغيل وتمؤنيه بالسلع والمعدات وتسّر الأجهزة الميكانيكية والكهربائية، مع مساهمة بعض الشركات الجزائرية مقسمة بين هذه الشركات كما ستوضح في الجدول رقم (05) :

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف إدارة شركة الإسمنت تبسة

الجدول رقم(05) : الشركات الجزائرية المساهمة في عملية إنجاز مصنع الإسمنت

المجال	المؤسسة المساهمة	جنسية المؤسسة
الهندسة المدنية	شركة COSIDER	جزائرية
الهيكلية المعدنية والتركيب المعدني	شركة BATIMETAL	جزائرية
التركيب الميكانيكي	شركة ETERKIB , ENCC	جزائرية
التركيب الكهربائي	شركة MERLINGERIN	جزائرية
التمويل بالمياه	شركة ETVART	جزائرية
الغاز الطبيعي و الكهرباء	شركة SONAL GAZ	جزائرية

المصدر: معلومات مسلمة من طرف إدارة شركة الإسمنت تبسة.

أما شركة إسمنت تبسة فمد تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم الإسمنت ومشتقاته للشرق (مصنع الماء الأبيض)، يقع ممرها بطريق بلقاسم ص. ب 83 بتبسة، وتهدف مؤسسة تبسة إلى الإنتاج ونقل وتوزيع مادة الإسمنت، وممارسة جمع النشاطات الخاصة بهذه المادة.

ثم انفصلت هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس المال مقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، وكانت تقسم إلى 8000 سهم، قيمة كل سهم 10000 دينار جزائري، وكانت المساهمات من رأس مال الابتدائي تدر بـ 21 مليون دينار جزائري مقسمة على المؤسسات الموضحة في الجدول رقم(06) :

الجدول رقم (06):المساهمات في رأس مال شركة اسمنت تبسة عند تأسيس

المؤسسة المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE	4800	60%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO	1200	20%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ESDE	1200	20%
المجموع	8000	100%

المصدر: معلومات مسلمة من طرف إدارة المؤسسة.

وفي سنة 1988 قامت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بشراء حصة كل من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، لتصبح بذلك مالكة كل أسهم الشركة، وتم تحدد ممر الشركة الإداري في مدينة تبسة، أما المصنع قد أنشئ في دائرة الماء الأبيض، يهدف شركة تبسة لإنتاج وتسويق وممارسة جمع الأنشطة الخاصة بمادة الإسمنت داخل الوطن وخارجه.



### ثانيا :التعريف بمصنع الشركة

يقع مصنع الإسمنت - تبسة - بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية العمورية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة والمعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع كالتالي:

- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع على بعد 2 كيلو متر من دارة المواد الأولية، مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

- **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر) أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات FERPHOS مع العلم أنه يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين كما تحتوي الدائرة على ثلاث كسارات:

- **كسارة رقم 01:** 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛

- **كسارة رقم 02:** 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛

- **كسارة رقم 03:** 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس، وتعمل بالتناوب؛

- **المقلع الطيني:** ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على إحتياطي يقدر 33200 مليون طن من الطين.

وقد أنجز هذا المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15/08/1990 بين مؤسسة الإسمنت وشركة (FLS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دينار جزائري خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل وقد مرت بالمراحل التالية<sup>1</sup>

-1991 إلى أكتوبر 1994 : مرحلة التركيب والمراقبة؛

-04/10/1994 : بداية تشغيل الفرن؛

-11/10/1994 : الحصول على مسحوق الكلنكر؛

-16/10/1994 : الحصول على أول مادة للإسمنت 12/03/1995 ؛

-12/03/1995 : توزيع أول كمية من الإسمنت.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (1).

ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي :

- مراكز التكسير والتنقيب: حيث يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية تختلف من كسارة إلى أخرى.
- الفرن: بطاقة متاحة 1600 طن/الساعة؛
- مخلط ساحق: بطاقة متاحة 50 طن/الساعة؛
- مخلط الكلنكار: بك 2 بطاقة متاحة تقدر 160 طن/الساعة؛
- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الإسمنت، كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت المعبأ 65 %، أما الساكب فهي 35.

ثالثا: أهمية وأهداف شركة الإسمنت - تبسة-

### 1- الأهمية

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والتي وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 5.8 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% وتبقى 55% مستوردة، وفي سنة 1995 غطى الإنتاج الوطني نسبة 90% من الطلب المحلي وبقيت 10% فقط مستوردة، وبالتالي نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

تنتج الشركة نوع واحد من الإسمنت CPJ 5.42 بطاقة إنتاجية تقدر ب: 521 ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية بأنها ناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية فيما بين المواد المطروحة التي تتشكل منها مادة الإسمنت، كما يمكن التمييز بين أنواع الإسمنت المنتجة لأن التركيب الكيميائي وصيغة التحويل الإنتاجي تختلف من نوع إلى آخر، ويتكون الإسمنت عموما من أكسيد الكالسيوم وأكسيد الألمنيوم، أكسيد الحديد، فهي عناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من مواد أولية بحيث يحقق هذا المزيج النسب المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غنى بها هي الحجر الكلسي (Calcaire)، الطين (Argile)، والحديد الخام (fer de Minerai)، الرمل (Sable).

## 2- أهداف الشركة

- في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن شركة الإسمنت - تبسة - تهدف إلى<sup>1</sup>:
- ✓ تلبية احتجاجات الشرق الوطني لمادة الإسمنت؛
  - ✓ توسيع نشاط المؤسسة مثلاً: إنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديد؛
  - ✓ -إمكانية مساعدة العمال من الناحية الإنتاجية؛
  - ✓ تحقيق الإنتاجية؛
  - ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح؛
  - ✓ تسديد الديون؛
  - ✓ الزيادة في رأس المال؛
  - ✓ شراء استثمارات جديدة؛
  - ✓ توفير مناصب شغل جديدة؛
  - ✓ تنمية الاقتصاد الوطني؛
  - ✓ إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى.
- ومما جاء في الوثائق القانونية ما يلي:

إن شركة إسمنت - تبسة - تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة المرتبطة ارتباطاً مباشراً أو غير مباشراً بمادة الإسمنت.

### رابعاً: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت تبسة

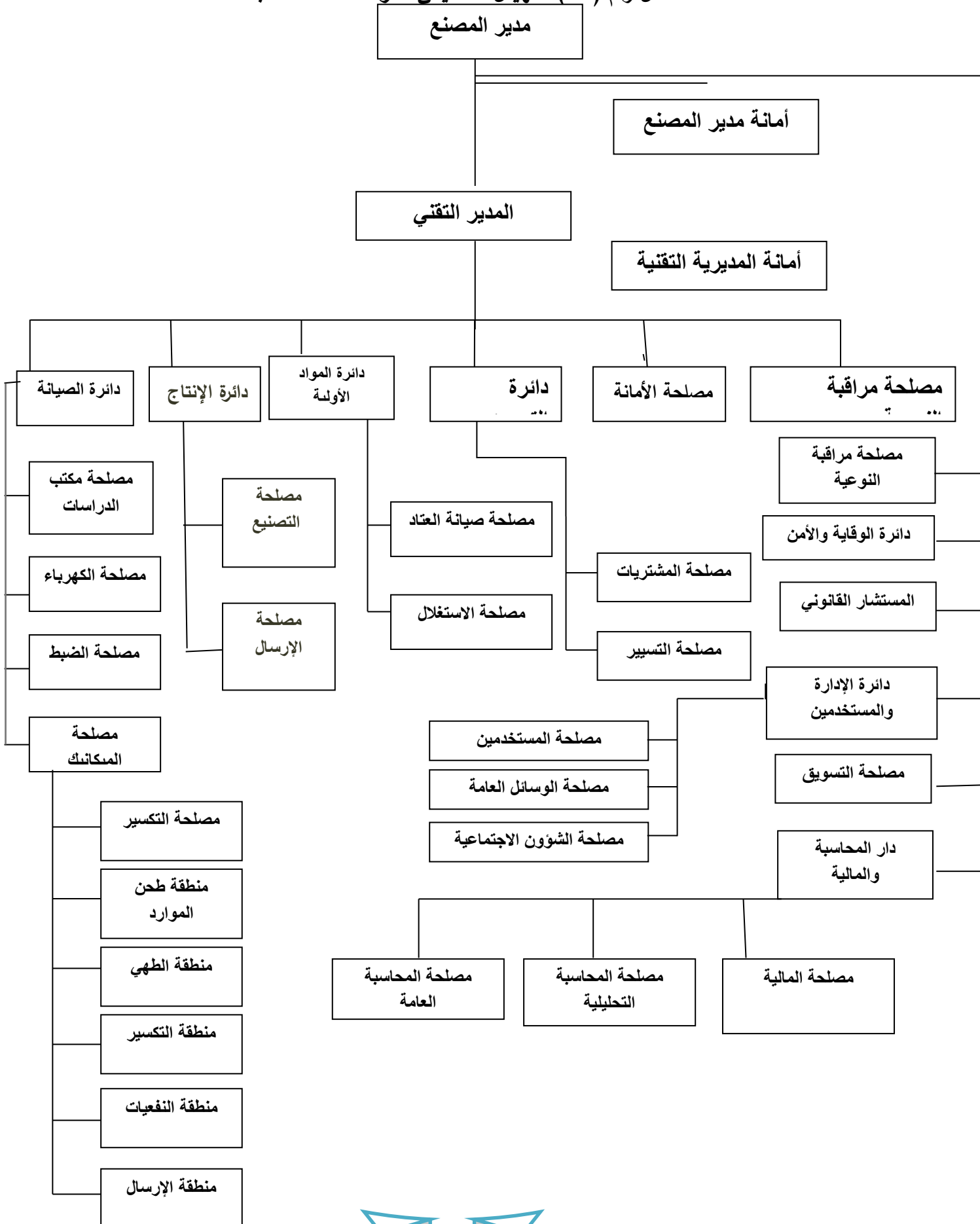
يعد الهيكل التنظيمي صورة مجملية عن تنظيم الشركة محل الدراسة، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها والتي تعمل كلها على تحقيق الأهداف الأساسية للشركة، حيث أن حسن تنظيم هيكل الشركة ساعد على تأدية المهام على أكمل وجه، من خلال حسن سريان المعلومات وتدفعها بدون عراقيل، وعلمه من أجل تأمن حسن سريان الوظائف في الشركة، استوجب وضع هيكل تنظيمي تبرز فيه جميع الأقسام والمراكز والعلاقات القائمة بينها وبين البيئة الخارجة من أجل تحقيق الفعالية في اتخاذ القرار والتخطيط وضمان استمرارية النشاط وسرعة دوران المعلومات، وهذا ما وضع الشكل الموالي الذي يبين لنا هيكل شركة الإسمنت تبسة.

الشكل الموالي سوف يوضح مختلف المصالح و الإدارات التي تتكون منها شركة الإسمنت تبسة و مختلف الإدارات التابعة لتلك المصلحة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - معطيات مقدمة من شركة الإسمنت - تبسة -

<sup>2</sup> - الملحق رقم (02).

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت -تبسة-



من خلال الهيكل التنظيمي للشركة يمكن عرض مختلف مهام المصالح حسب المستويات الإدارية المختلفة:

- **مدير المصنع:** وهو المسؤول عن عملية التوزيع داخل الوحدة وتسيير الأمن، وعليه فإن مهامه تتمثل في التنسيق بين جميع الأقسام والمصالح، الحفاظ على الاتصال الدائم مع الزبون... الخ.
- **المدير التقني:** مهمة الأساسية مراقبة العملية الإنتاجية، واختصاصات الدوائر، حيث تتكون الوحدة من عدة دوائر تتمثل في:
  - **مصاحفة مراقبة النوعية:** تعد من أهم الدوائر الموجودة في الشركة، وظيفتها متابعة المنتج من البداية إلى النهاية، حيث تكون دائرة الجودة دائما في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
  - **مصاحفة الأمانة:** تقوم بتنظيم أعمال الموظفين واختصاصاتهم واستقبال البريد الوارد والصادر وترتيبه وإنجاز محاضر تنصيب جميع موظفي المؤسسة وتقوم بإنجاز جل الأعمال الإدارية فضلا عن كونها محطة اتصال بمدير المؤسسة من جهة أخرى.
  - **دار التموين:** وتقوم بتموين كافة الوحدات بكل المواد التي تلزمها وتتكون من مصلحتين:
    - **مصاحفة المشتريات:** تهتم بشراء كافة مستلزمات الشركة.
    - **مصاحفة التسيير:** تهتم بحركة المخزون.
  - **دائرة المواد الأولية:** تهتم بعملية استخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر وتكون من قسمين:
    - **مصاحفة صيانة العتاد:** تهتم بصيانة عتاد المؤسسة وتوفير قطع الغيار المناسبة.
    - **مصاحفة الاستغلال:** تهتم بتسيير استغلال المواد الأولية المؤسسة والسعي للحصول عليها بأقل تكلفة.
  - **دائرة الإنتاج:** ينحصر هدفها في استمرار العملية الإنتاجية وفقا للبرامج المسطرة وتتكون من مصلحتين:
    - **مصاحفة التصنيع:** تهتم بمراقبة التصنيع للحصول على منتج بالمواصفات والجودة المطلوبة.
    - **مصاحفة الإرسال:** تقوم بتوفير الكميات المطلوبة والحصول على الطلبات.
  - **دائرة الصيانة:** تقوم بالفحص الدوري لمكان الإنتاج وخطة الصيانة المتبعة وتحديد الماكينات التي تحتاج إلى صيانة وتحديد كمية قطع الغيار المناسبة ووضع التقارير إلى مدير الصيانة بحالة المكنة وتحديد تكاليف الإصلاح.
  - **دائرة المحاسبة والمالية:** دورها تقييم نشاط الوحدة، تسيير الموارد داخل الوحدة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقدا وتشمل مصاحفة المالية والميزانية، مصاحفة المحاسبة التحليلية، مصاحفة المحاسبة العامة.
  - **دائرة الإدارة والمستخدمين:** من مهامها:
    - ✓ التصريح بالعمال لدى الضمان الاجتماعي؛

✓ متابعة الحياة المهنية للعمال؛

✓ حساب الأجور ومنح التعاقد وغيرها؛

✓ كشوف حضور العمال؛

✓ مسك ملفات العمال والأرشيف.

- **مصلحة التسويق:** تقوم بعمليات التسويق والإشهار وترويج منتجات الشركة.

- **المستشار القانوني:** تقوم المؤسسة باستشارته في بعض القضايا والمسائل حتى لا تخرج عن الإطار القانوني.

- **مصلحة الميكانيك:** تهتم بصيانة ومراقبة عمل الآلات الميكانيكية وتقديم تقارير للإدارة عن وضعية مختلف الآلات وتتكون من منطقة التكسير، منطقة طحن المواد، منطقة التكسير، منطقة الطهي، منطقة النفايات، منطقة الإرسال.

### المطلب الثاني: اجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة علمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد من البحث، وأيضاً إجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عينة من القائمين على تسيير مؤسسة الإسمنت تبسة من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح حيث بلغ عددهم (150) إطار وعامل بالمؤسسة،<sup>1</sup> وأخذنا عينة 40 عامل حيث تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة مجتمع الدراسة ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - معطيات مقدمة من شركة الإسمنت - تبسة -

### الجدول (07): تداول الاستبيان

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
100%	40	0	40	40	موظفي شركة الاسمنت تبسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 40 استبيان، حيث تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت وظائف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة باختلاف مستوياتهم الإدارية وتوزيعهم حسب المناصب المحددة من طرف الهيكل التنظيمي للوكالة.

#### ثانيا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعا، ويعرف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى النتيجة<sup>1</sup>، كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

#### ثالثا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور الاستغراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية :

المتغير المستقل: الاستغراق الوظيفي ( الاستغراق السلوكي، العاطفي ، المعرفي )

المتغير التابع: أداء العاملين

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001، ص: 246 .

### المطلب الثالث: ادوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل مؤسسة الإسمنت تبسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للوكالة التجارية وعلاقتها ببيئتها.

#### أولاً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل مؤسسة الإسمنت -تبسة- والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

#### 1 - الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بشركة الإسمنت تبسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها وأهميتها ، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.<sup>1</sup>

#### 2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثان بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

#### 3- المقابلة:

يتم اللجوء إلى طريقة المقابلة في حالة الحاجة لذلك لغموض المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة أو عدم كفايتها فيما يخص موضوع الدراسة، إذ تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث تتم استشارة المبحوث حول آراءه ومعتقداته تجاه مشكلة أو استفسار معين، وقد تم القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع نخبة من الإطارات بالشركة وطرح بعض الأسئلة عليهم.

<sup>1</sup> - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص : 305.



#### 4- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>1</sup>، كما تعتبر المصدر الأول والاساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
  - ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
  - ✓ عرض الاستمارة الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
  - ✓ ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛
- كما تم تحديد طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى  $(4=1-5)$  ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=4/5)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): طول خاليا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	{ 1.79-1}	{2.59 -1.8}	{3.39 -2.60}	{4.19 -3.4}	{5 -4.20}
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS ، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين<sup>2</sup>، و فيما يلي وصف لهما:

- الجزء الاول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 31 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (09)متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير

<sup>1</sup> - مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 3.

<sup>2</sup> الملحق رقم (03).

الجدول رقم (09) : توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )	محاور الدراسة	
05	الاستغراق العاطفي	المحور الأول الاستغراق الوظيفي
05	الاستغراق المعرفي	
05	الاستغراق السلوكي	
15	المجموع	
16	المحور الثاني أداء العاملين	
31	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

4-1 : الهدف من الاستبيان: يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على أداء

العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بشركة الاسمنت -تبسة-

4-2 : صدق أداة الدراسة (الاستبيان): يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت

لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقارتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال-جامعة تبسة- ، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الإستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان<sup>1</sup>.

4-3: ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على مجتمع الدراسة لتأكد

من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ<sup>2</sup> (Alpha s' Cronbach) للاتساق الداخلي لمتغيرات

الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>الملحق رقم (04)

<sup>2</sup>- ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% أنظر محمود مهدي العتيبي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار حامد، الأردن، 2005 ، ص: 49.

الجدول رقم (10) : قيمة معامل الثبات للالتصاق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة<sup>1</sup>

اسم المتغير	رقم الفقرة	معامل الثبات الاكرومباخ(%)
الاستغراق العاطفي	من الفقرة 01 الى 05	83.6
الاستغراق الوظيفي	من الفقرة 06 الى 11	83.6
الاستغراق السلوكي	من الفقرة 12 الى 15	82.8
أداء العاملين	من الفقرة 01 الى 16	87
معامل الثبات الكلي	-	84.6

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 84.6 % وهي نسبة ثبات عالية جدا ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

#### ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الإستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 40 استمارة وتم الاعتماد في عملية التحليل عليها كاملة.

#### ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الألي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " Spss " في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

**1- التكرارات والنسب المئوية:** حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

**2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :** تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

<sup>1</sup>الملحق رقم (05)

حيث:

**a** : يمثل ألفا كرونباخ

**n** : يمثل عدد الأسئلة.

**Vt** : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**vi** : يمثل التباين لأسئلة المحاور

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

3- **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري**: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{x})^2}}{N}$$

4- **معامل ارتباط بيرسون**: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{(n-1) s_x s_y}$$

حيث:

**n** : عدد المشاهدات.

**xi** : قيم المتغير الأول.

**yi** : قيم المتغير الثاني.

**sx** : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

**sy** : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- **اختبار التوزيع الطبيعي: (Sample Kolmogrov-Smirnov)**

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

#### 6- اختبار t للعينات المستقلة : (Independent-Samples T-Test)

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين الجنس في الدراسة).

#### 7- تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA)

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

#### 8- الانحدار الخطي البسيط : ( Simple Regression Analysis )

بتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل غير معروف اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي المعروف، فهو يحلل احد المتغيرات المتغير التابع متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل<sup>1</sup> ، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين .

#### المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

لوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه المحاور الثالث الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم تحليل استمارة البحث من خلال:

- **المطلب الاول:** تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

- **المطلب الثاني:** تحليل فقرات محور الاستغراق الوظيفي؛

- **المطلب الثالث:** تحليل فقرات محور أداء العاملين.

#### المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية و الوظيفة لعينة الدراسة وفيمايلي تحليل لذلك .

#### أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

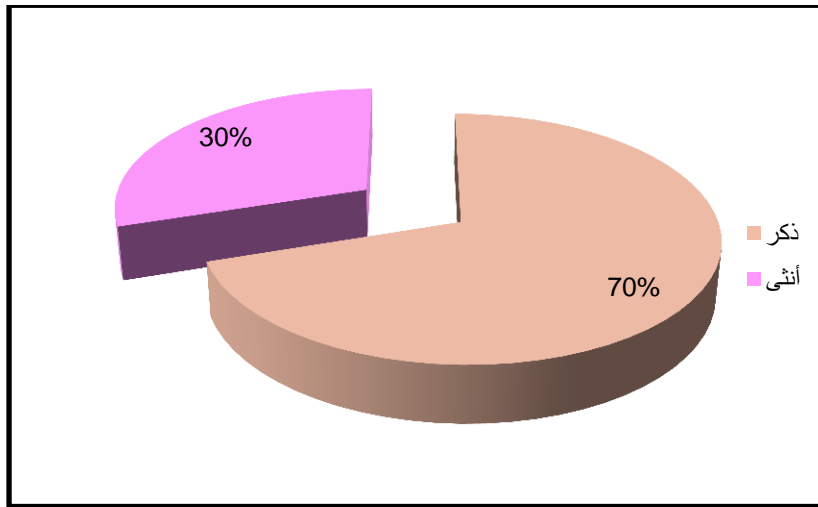
النسبة(%)	التكرارات	الجنس
70	28	ذكر
30	12	انثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

<sup>1</sup> - خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011، ص: 195 .

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الاناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ لم تتعدى نسبة الاناث من المجتمع 30% مقابل 70% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف بشركة الاسمنت - تبسة -، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالإناث وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة فقط بالذكور مثل العمل على الآلات الضخمة والشاحنات وغيرها وفي هذه المؤسسة قد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكال الجنسين

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في شركة الاسمنت - تبسة -، تتمثل أساسا في الذكور حيث تمثل هذه الأخيرة الأغلبية بالنسبة لموظفي عينة الدراسة، وذلك بسبب طبيعة العمل (أوقات العمل، الجهد العضلي والبدني المطلوب) في المؤسسة والتي تناسب الرجال أكثر من النساء.

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

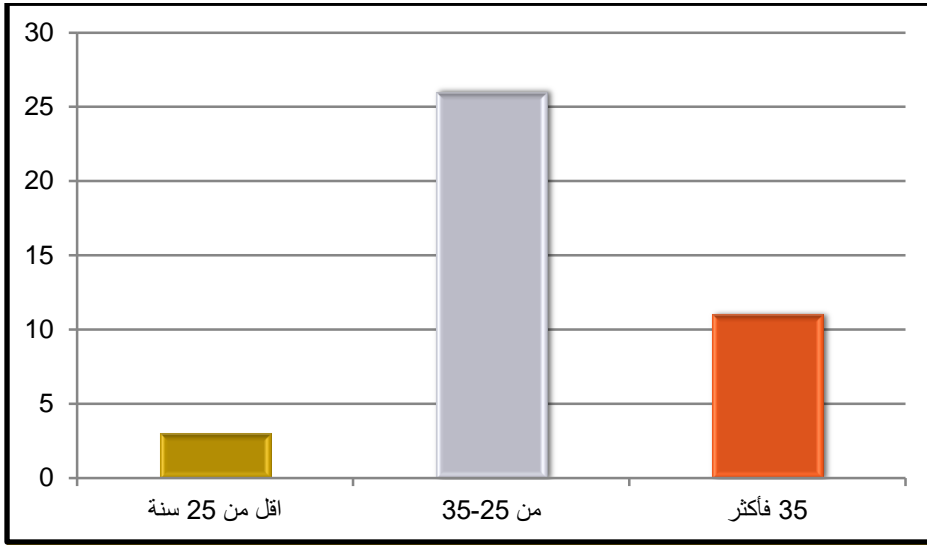
العمر	التكرار	النسبة (%)
اقل من 25 سنة	3	7.5
من 25 إلى 35 سنة	26	65
من 35 سنة فأكثر	11	27.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 25 إلى 35 سنة" حيث قدرت بـ 65% أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، فيما يخص الفئة

العمرية " من 35 سنة فأكثر" بلغت نسبة أفراد المجتمع هنا 27.5% أما بالنسبة للفئة العمرية اقل من "25 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 7.5% وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "25 سنة إلى 35 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنوع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية " أقل من 35 سنة " ، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في شركة الاسمنت -تبسة- تتراوح أعمارهم بين "25 سنة إلى 35 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات و الكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة و فعالية.

### ثالثاً: المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

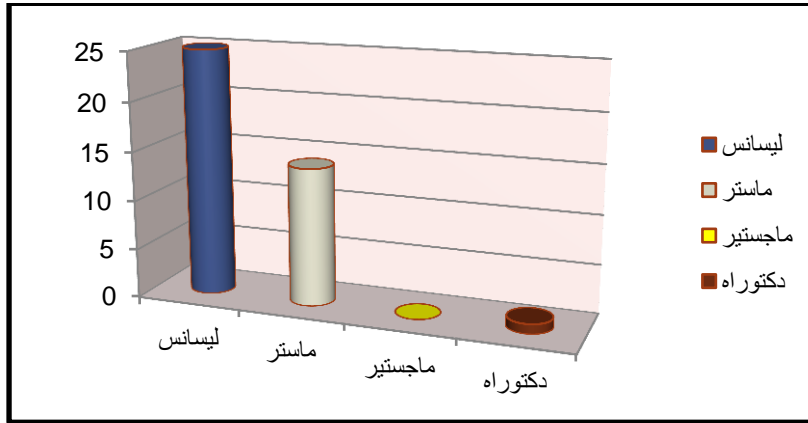
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
62.5	25	ليسانس
35	14	ماستر
0	0	ماجستير
2.5	1	دكتوراه
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى ليسانس هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 62.5% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى (ماستر) بـ 35% وجاءت نسبة الدكتوراه منخفضة، كما هو موضح في نتائج الجدول، كما جاءت نسبة الماجستير منعدمة 0% وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في شركة الاسمنت -تبسة- هو المستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن شركة الاسمنت -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين الجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

#### رابعاً: المركز الوظيفي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

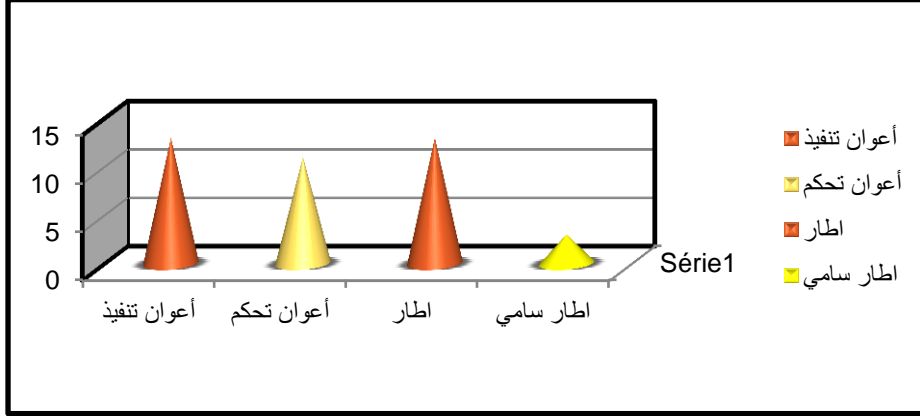
النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
32.5	13	اعوان التنفيذ
27.5	11	اعوان التحكم
32.5	13	اطار
7.5	3	اطار سامي
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة كل من فئة (اعوان التنفيذ، واطارات) كانت الأعلى بـ 32.5% وهي النسب الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى وجاءت متساوية وقدرت بـ 65% لكل منهما، ثم يليها في المرتبة الثانية أعوان التحكم بنسبة 27.5%، وهذا ما يدل على التساوي بين الوظائف



الادارية وغير الادارية في هذه المؤسسة، وجاء في المستوى الأخير فئة (الإطارات السامية) بنسبة قدرت بـ 7.5% وهو ما يمكن تفسيره على وجود وظائف عليا بعدد قليل في المؤسسة.

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

وعليه يتبين أن مختلف المراكز الوظيفية بشركة الاسمنت -تبسة- تتمثل في الإطارات وأعوان التنفيذ ثم يليها باقي المستويات الأخرى، وعليه يمكن القول أن شركة الاسمنت -تبسة- تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين للإطارات وأعوان التنفيذ بنسبة كبيرة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بنوعية الكفاءات البشرية في عملية استقطابها بما يتناسب وطبيعة عملها والوظائف المتوفرة لديها.

#### خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول رقم (15) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية:

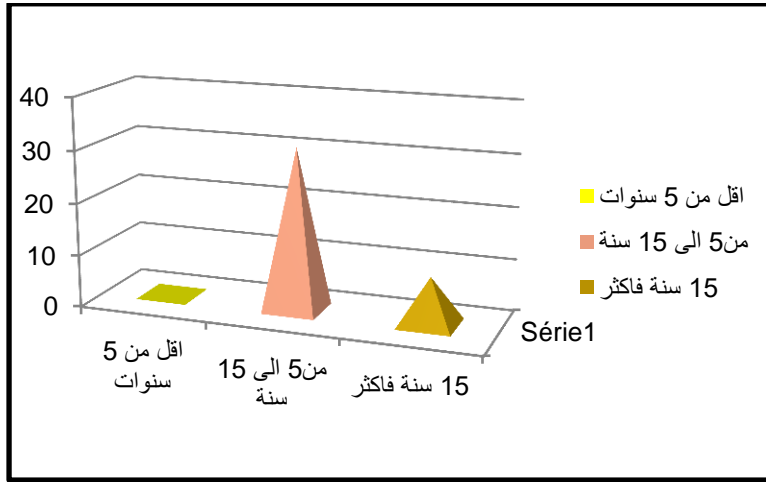
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
0	0	أقل من 5 سنوات
77.5	31	من 5 إلى 15 سنة
22.5	9	15 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 77.5% وهي الفئة (من 5 إلى أقل من 15 سنة)، لتليها الفئة (من 15 فأكثر) بنسبة 22.5% لتلح المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة، ثم الفئة (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 0% وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة.

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي spss

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة بشركة الاسمنت -تبسة- ، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل.

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستغراق الوظيفي

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستغراق الوظيفي وأبعاده الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss)

#### أولاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الاستغراق العاطفي

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الاستغراق العاطفي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق العاطفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	استطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة	4.475	0.598	مرتفع جدا	1
02	في العمل اركز على وظيفتي وانسى كل شيء حولي	3.950	1.084	مرتفع	4
03	اشعر بالكأبة عندما لا انجح في تحقيق أي شيء متصل بعملتي	4.150	0.769	مرتفع	3
04	يشكل العمل قيمة مهمة جدا في حياتي	4.375	0.667	مرتفع جدا	2
05	اشعر بمرور الوقت بسرعة اثناء العمل	3.825	0.984	مرتفع	5
	اجمالي درجة المحور	4.155	0.820	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في شركة الاسمنت -تبسة- عن أن هناك استغراق عاطفي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 4.155 وانحراف معياري 0.820 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميزت كلها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن هناك استغراق عاطفي بشركة الاسمنت -تبسة-، وهذا يرجع حب العمل في المؤسسة وتواجد استغراق عاطفي من قبل العاملين .

- العبارة رقم 01 : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.475 وانحراف معياري قيمته 0.598 واحتلت العبارة المرتبة الاولى بنتيجة موافق بشدة ونسبة مرتفعة، مما يدل على أن هناك توافق بين العمل والحياة الخاصة للعامل .

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.950 وانحراف معياري قيمته 1.084 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن العامل اثناء ادائه لوظيفته يمدها بكل تركيزه واهتمامه.

- العبارة رقم 03: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.150 وانحراف معياري قيمته 0.769 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن العامل يشعر بالكأبة عندما لا ينجح في تحقيق نجاح في عمله.

- العبارة رقم 04: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.375 وانحراف معياري قيمته 0.667 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع بشدة، مما يدل على أن العمل يشكل قيمة عالية في حياة العامل .

- العبارة رقم 05: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.825 وانحراف معياري قيمته 0.984 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن الوقت يمر بسرعة اثناء إنجاز العامل لعمله

### ثانيا: نتائج إجابات المبحوثين حول البعد الثاني الاستغراق المعرفي

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات بعد الاستغراق المعرفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق المعرفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	اشجع التعلم الذاتي بدل الاوامر	4.225	0.619	مرتفع جدا	5
02	أملك الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي	4.250	0.588	مرتفع جدا	1
03	اتوقع ان الخبرة التي احصل عليها الان عامل مساعد كبير في تطوير حياتي المهنية	4.300	0.648	مرتفع جدا	2
04	أسعى الى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز اهداف مؤسستي	4.300	0.516	مرتفع جدا	3
05	أسعى الى المشاركة الفعالة في العمل	4.300	0.757	مرتفع جدا	4
/	اجمالي درجة المحور	4.275	0.626	مرتفع جدا	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في شركة الاسمنت -تبسة- عن أن هناك استغراق معرفي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 4.275 وانحراف معياري 0.626 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.20-5] حسب مقياس ليكرات الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (موافق بشدة) حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات تميز أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول أن المبحوثين موافقين بدرجة مرتفعة على كل فقرات هذا المجال، راضين عن أن هناك استغراق معرفي بشركة الاسمنت - تبسة- ، وهذا يرجع الى المعارف والخبرات المكتسبة .

- العبارة رقم 01: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.225 وانحراف معياري قيمته 0.619 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن العامل يشجع التعلم الذاتي بدل الاوامر.

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.250 وانحراف معياري قيمته 0.588 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن العامل يملك الرغبة في تلبية جميع متطلبات الوظيفة.
- العبارة رقم 03: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.300 وانحراف معياري قيمته 0.648 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على الخبرة التي يكتسبها العامل في وظيفته تساعد بشكل كبير في تطوير حياته المهنية.
- العبارة رقم 04: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.300 وانحراف معياري قيمته 0.516 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن العامل يسعى الى اكتساب المهارات والمعارف لتعزيز اهداف المؤسسة .
- العبارة رقم 05: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.300 وانحراف معياري قيمته 0.757 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن العامل يسعى الى المشاركة الفعالة في العمل .

#### ثالثا: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الاستغراق السلوكي

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات بعد الاستغراق السلوكي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستغراق السلوكي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	أبقى في العمل وقتا اضافيا لإنهاء عملي حتى وان لم يتم تعويضي ماديا عن ذلك	3.150	1.231	متوسط	5
02	أسعى جاهدا بكل ما اوتيت من قدرة لإنجاز وظيفتي	4.075	0.828	مرتفع	4
03	أشعر بالسعادة لان وظيفتي تشغل جزء كبير من وقتي	3.950	0.875	مرتفع	2
04	أقدم وظيفتي على مصالح الشخصية	3.550	1.084	مرتفع	1
05	لدي التزام عالي اتجاه الشركة ومهتم بتطويرها وتنميتها	4.250	0.669	مرتفع جدا	3
-	اجمالي درجة المحور	3.795	0.937	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن بعد الاستغراق السلوكي في شركة الاسمنت -تبسة- عن أن هناك استغراق سلوكي، من خلال تسجيل متوسط حسابي 3.795 وانحراف معياري 0.937 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.4-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن

درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو مستوى (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 05 عبارات، وكان هناك حياد من قبل المبحوثين فيما يخص العبارة (01) وهو يشير إلى أن اتجاهات إجابات أفراد العينة متوسطة نحو هاته العبارة، حيث سجلت العبارة (01) متوسط حسابي 3.150، وهو ما يدل على أن المبحوثين لا يوافقون على البقاء وقت إضافي في المؤسسة لإنهاء العمل حتى مقابل تعويض مادي.

- **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.150 وإنحراف معياري قيمته 1.231 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة متوسط واتجاه محايد، مما يدل على أن العامل لا يقبل البقاء ساعات إضافية في الشركة حتى ولو كان مقابل اجر اضافي.

- **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.075 وإنحراف معياري قيمته 0.828 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة مرتفع و اتجاه موافق، مما يدل على العامل يسعى جاهدا لإنجاز وظيفته.

- **العبارة رقم 03:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.950 وإنحراف معياري قيمته 0.875 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة مرتفع واتجاه موافق، مما يدل على أن الموظف يشعر بسعادة عندما يقضي وقته في العمل.

- **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.550 وإنحراف معياري قيمته 1.084 واحتلت العبارة المرتبة الاولى بنتيجة مرتفع واتجاه موافق، مما يدل على أن الموظف في شركة الاسمنت - تبسة- يقدم وظيفته على مصالحه الشخصية .

- **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.250 وإنحراف معياري قيمته 0.669 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة مرتفع جدا واتجاه موافق بشدة ، مما يدل على أن العامل له التزامات اتجاه الشركة ومهتم بتطويرها .

#### رابعاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الاستغراق الوظيفي

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على بعد الاستغراق الوظيفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الاستغراق الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفع جدا	0,431	4,275	الاستغراق المعرفي
3	مرتفع	0,557	4,155	الاستغراق العاطفي
4	مرتفع	0,684	3,795	الاستغراق السلوكي
1	مرتفع	0,440	4,075	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن بعد الاستغراق الوظيفي في شركة الاسمنت -تبسة- عن أن هناك استغراق وظيفي ، من خلال تسجيل متوسط حسابي 4.075 وانحراف معياري 0.440 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [ 4.19-3.4 ] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو مستوى (موافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) محاور حيث تم قياس هذا المحور من خلال (15) عبارة تميزت في أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

- العبارة رقم 01: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,275 وانحراف معياري قيمته 0,431 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [ 5-4,20 ] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا.

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,155 وانحراف معياري قيمته 0,557 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [ 4.19-3.4 ] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع.

- العبارة رقم 03: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,795 وانحراف معياري قيمته 0,684 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [ 4.19-3.4 ] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع.

### المطلب الثالث: تحليل فقرات محور أداء العاملين

في هذا المطلب سيتم تحليل فقرات عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير أداء العاملين الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج (spss)

حيث يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على فقرات محور أداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده أداء العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارة
01	ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يساهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي	4.050	0.782	مرتفع	3
02	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول وتحسين الأداء	4.200	0.757	مرتفع جدا	4
03	تهتم الإدارة بمعرفة الاسباب التي تؤدي الى عدم تحسين ادائكم	3.425	1.009	مرتفع	16
04	تشعر بان المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل لتحسين الأداء	3.525	1.037	مرتفع	14
05	يتميز العامل في المؤسسة بالجدية في إنجاز عمله وتحقيق أداء عالي	3.625	1.102	مرتفع	12
06	مشاركة العاملين في صنع القرارات يحسن من الأداء	4.075	0.797	مرتفع	5
07	برنامج الحوافز ونظام المكافأة يحفزك لزيادة ادائك الوظيفي	4.325	0.693	مرتفع جدا	2
08	الحصول على الترقية في مواعيدها يشجعك على أداء مهامك مسؤولياتك بكفاءة	4.400	0.841	مرتفع جدا	1
09	تتوفر لدى العاملين الرغبة والحماسة لإنجاز مهام العمل	3.875	0.911	مرتفع	7
10	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الاعمال بطريقة جيدة وصحيحة	3.675	0.944	مرتفع	11
11	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الأداء	3.575	1.009	مرتفع	13
12	يتحسن أداء الافراد بزيادة الثقة واكتساب المعارف للوصول الى الأداء المطلوب	4.075	0.828	مرتفع	6
13	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق	3.800	0.966	مرتفع	9



				المعارف المكتسبة وتحديد اوجه القصور	
14	اخضع لدورات تدريبية تؤدي الى رفع ادائي باستمرار	3.450	1.218	مرتفع	15
15	استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الانتاجية للموظفين في المؤسسة	3.850	0.863	مرتفع	8
16	يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف العاملين المؤهلين المساهمين في تحقيق اهداف المؤسسة	3.800	0.966	مرتفع	10
-	اجمالي درجة المحور	3.858	0.920	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى درجة رضا المبحوثين في شركة الاسمنت -تبسة- على محور أداء العاملين من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.858 والانحراف المعياري 0.920 فالملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [ 4.19-3.4] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو مستوى (موافق) حيث تم قياس هذا المحور من خلال (16) عبارات تميزت في أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح عبر نتائج الجدول أعلاه.

حيث أن المؤسسة تهتم بمعرفة الاسباب التي تؤدي الى عدم تحسن أداء العاملين، وايضا الحصول على ترقية في مواعيدها يشجع على أداء المهام والمسؤوليات وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغ 3.858 وهو ما يدل على أن هناك مستوى موافقة وبدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وبالتالي فان محور أداء العاملين محقق في المؤسسة، وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة أهمية بالغة لهذا المحور.

- العبارة رقم 01: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.050 وانحراف معياري قيمته 0.782 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس يساهم في انخفاض أداء العامل.

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.200 وانحراف معياري قيمته 0.757 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن العمل ضمن فريق يزيد من الجهود المبذولة ويحسن الأداء.

- العبارة رقم 03: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.425 وانحراف معياري قيمته 1.009 واحتلت العبارة المرتبة السادسة عشر بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بمعرفة الاسباب التي تؤدي الى عدم تحسين الأداء.

- **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.525 و إنحراف معياري قيمته 1.037 واحتلت العبارة المرتبة الرابع عشر بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل للرفع من الأداء .
- **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.625 و إنحراف معياري قيمته 1.102 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن العامل يتميز بالجدية في العمل وتحقيق أداء عالي .
- **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.075 و إنحراف معياري قيمته 0.797 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن مشاركة الموظفين في صنع القرار يحسن من الأداء .
- **العبارة رقم 07:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.325 و إنحراف معياري قيمته 0.693 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا، مما يدل على أن برنامج الحوافز ونظام المكافاة يحفز العامل لزيادة ادائه.
- **العبارة رقم 08:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.400 و إنحراف معياري قيمته 0.841 واحتلت العبارة المرتبة الاولى بنتيجة موافق بشدة واتجاه مرتفع جدا ، مما يدل على أن الحصول على الترقية في موعيدها يشجع على أداء المهام والمسؤوليات بشكل كفي.
- **العبارة رقم 09:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.875 و إنحراف معياري قيمته 0.911 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أنه يتوفر لدى العاملين الرغبة والحماسة لإنجاز مهام العمل .
- **العبارة رقم 10:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.675 و إنحراف معياري قيمته 0.944 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن العامل يبذل الجهد الكافي لإنجاز الاعمال بطريقة جيدة .
- **العبارة رقم 11:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.575 و إنحراف معياري قيمته 1.009 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتحسين وتوفير المناخ والظروف المناسبة للعمل وبالتالي السعي لزيادة أداء العامل.
- **العبارة رقم 12:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.075 و إنحراف معياري قيمته 0.828 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن أداء الأفراد يتحسن بزيادة الثقة واكتساب المعارف للوصول الى الأداء المطلوب.
- **العبارة رقم 13:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.800 و إنحراف معياري قيمته 0.966 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بقياس الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف وتحديد اوجه القصور .

- العبارة رقم 14: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.450 وانحراف معياري قيمته 1.218 واحتلت العبارة المرتبة الخامس عشر بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية قصد الرفع من أداء العامل .

- العبارة رقم 15: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.850 وانحراف معياري قيمته 0.863 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الانتاجية للموظفين في المؤسسة.

- العبارة رقم 16: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.800 وانحراف معياري قيمته 0.966 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بنتيجة موافق واتجاه مرتفع، مما يدل على أن عملية تقييم الأداء تساعد في اكتشاف عاملين مؤهلين والمساهمين في تحقيق اهداف الشركة.

#### المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني شركة الاسمنت -تبسة- للاستغراق الوظيفي، وما إذا الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة يؤثر على أداء العاملين، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي :

- المطلب الأول: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

- المطلب الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

- المطلب الثالث: نتائج الفرضيات الرئيسية

المطلب الأول: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

#### اولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف ( Smirnov-Kolmogorov ) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ( Distribution Normal ) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>الملحق رقم (06)

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة z	مستوى الدلالة (sig)	محاو الاستبيان
الاستغراق العاطفي	0.851	0.464	
الاستغراق المعرفي	0.860	0.450	المحور الاول
الاستغراق السلوكي	0.586	0.882	
أداء العاملين	0.912	0.376	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعملية.

ثانيا: نتائج الفرضية الرئيسية الاولى (الفرضيات الفرعية)

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين) فبأثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بشركة الاسمنت-تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الاستغراق الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) معرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>الملحق رقم(07)

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاستغراق العاطفي	أداء	0.734	0.026	0.225	0.051	1.423	2.025	1.163
الاستغراق المعرفي	العاملين	1.611	0.123	0.382	0.146	2.545	6.479	0.015
الاستغراق السلوكي		0.868	1.083	0.327	0.107	2.130	4.536	0.040

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بشركة الاسمنت تبسة، حيث تبين أنه:

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق العاطفي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-.
- الفرضية البديلة: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق العاطفي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاستغراق العاطفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق العاطفي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.026) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.225) ايجابي، وهو ارتباط متوسط وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الاستغراق العاطفي لا يتحقق من خلال أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.051) مما يعني أن نسبة (0.51%) فقط من التغيرات في أداء العاملين لا ترجع للاستغراق العاطفي بل يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (2.025) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق العاطفي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستغراق العاطفي وأداء العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.026x + 0.734$  ، حيث أن:

$X$  : الاستغراق العاطفي

$Y$  : أداء العاملين

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الاستغراق الوظيفي لا يؤثر في أداء العاملين بشركة الاسمنت - تبسة - من خلال بعد الاستغراق العاطفي.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية العدمية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق المعرفي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-

- الفرضية البديلة: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق المعرفي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-

يوضح الجدول رقم(18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاستغراق المعرفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق المعرفي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.123) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.382) ايجابي، وهو ارتباط متوسط وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الاستغراق المعرفي يتحقق من خلال أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.146) مما يعني أن نسبة (1.46%) فقط من التغيرات في أداء العاملين ترجع للاستغراق المعرفي ولعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية .

كما أن مستوى الدلالة بلغ (6.479) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق المعرفي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة- ."

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستغراق المعرفي وأداء العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.123x + 1.611$  ، حيث أن:

$X$  : الاستغراق المعرفي

$Y$  : أداء العاملين

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الاستغراق الوظيفي يؤثر في أداء العاملين بشركة الاسمنت - تبسة - من خلال بعد الاستغراق المعرفي.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية العدمية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق السلوكي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-

- الفرضية البديلة: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق السلوكي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-

يوضح الجدول رقم(22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاستغراق السلوكي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق السلوكي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.083) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.327) ايجابي، وهو ارتباط متوسط وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الاستغراق السلوكي يتحقق من خلال أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.107) مما يعني أن نسبة (1.07%) فقط من التغيرات في أداء العاملين ترجع للاستغراق السلوكي ولعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ (4.536) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الاستغراق السلوكي على أداء العاملين في شركة الاسمنت -تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستغراق السلوكي وأداء العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 1.083x + 0.868$  ، حيث أن:

X : الاستغراق السلوكي

Y: أداء العاملين

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الاستغراق الوظيفي يؤثر في أداء العاملين بشركة الاسمنت - تبسة - من خلال بعد الاستغراق السلوكي .

المطلب الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

اولا: التباين الاحادي

يتضمن هذا الجزء عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة الاسمنت -تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي one way Anova الذي يعتبر اختبار معلمي

يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "الجنس"

		ANOVA						
المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	
	أداء	بين المجموعات	5,150	22	0,234	1,224	,339	
الجنس	العاملين	داخل المجموعات	3,250	17	0,191			
		المجموع	8,400	39				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة الاسمنت تبسة، حيث تبين أنه:

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت - تبسة.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس في مؤسسة الاسمنت - تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تطوير أداء العاملين من خلال الاعتماد على الاستغراق الوظيفي ، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة الاسمنت -تبسة-".

<sup>1</sup>الملحق رقم(08)



الجدول رقم(24): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "الخبرة"

			ANOVA				
المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
	أداء	بين المجموعات	3,225	22	0,147	,665	,818
الخبرة	العاملين	داخل المجموعات	3,750	17	0,221		
		المجموع	6,975	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

2- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة بمؤسسة الاسمنت - تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من ( $0.05$ ) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة في مؤسسة الاسمنت - تبسة-، وتبين هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تطوير أداء العاملين من خلال الاعتماد على الاستغراق الوظيفي ، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة بمؤسسة الاسمنت -تبسة-".

الجدول رقم(25): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "العمر"

			ANOVA				
المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
	أداء	بين المجموعات	9,400	22	0,427	2,421	,034
العمر	العاملين	داخل المجموعات	3,000	17	0,176		
		المجموع	12,400	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت - تبسة
  - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت -تبسة-
- بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05) وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في مؤسسة الاسمنت - تبسة-، وتبين هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تطوير أداء العاملين من خلال الاعتماد على الاستغراق الوظيفي ، وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية :
- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير العمر بمؤسسة الاسمنت -تبسة- ."

الجدول رقم(26): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "المستوى التعليمي"

ANOVA							
المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
	أداء	بين المجموعات	8,517	22	0,387	2,134	,058
المستوى التعليمي	العاملين	داخل المجموعات	3,083	17	0,181		
		المجموع	11,600	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت -تبسة-
  - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت -تبسة-
- بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي في مؤسسة

الاسمنت -تبسة-، وتبين هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تطوير أداء العاملين من خلال الاعتماد على الاستغراق الوظيفي ، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة الاسمنت -تبسة-".

الجدول رقم(27): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية و الوظيفية "الوظيفة"

ANOVA							
المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
	أداء	بين المجموعات	23,350	22	10,610	1,312	,287
الوظيفة	العاملين	داخل المجموعات	13,750	17	0,809		
		المجموع	37,100	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة الاسمنت - تبسة-  
 - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الوظيفة في مؤسسة الاسمنت -تبسة-، وتبين هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تطوير أداء العاملين من خلال الاعتماد على الاستغراق الوظيفي ، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة الاسمنت -تبسة-".

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاستغراق الوظيفي	أداء العاملين	0.534	0.128	0.388	0.151	2.597	6.743	0.013

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.128) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.388) ايجابي، وهو ارتباط مرتفع وهذه المعاملات- معامل الانحدار و الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن أداء العاملين يتأثر بالاستغراق الوظيفي بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R) فقد بلغت (0.388) مما يعني أن نسبة (3.88%) من التغيرات في تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت -تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي و أداء العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.128x+0.534$ ، حيث أن:

**X** : الاستغراق الوظيفي؛

**Y**: أداء العاملين.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة الاسمنت -تبسة- و هنا يمكن أن نفسر ما اتجه إليه المبحوثين بالموافقة حول محوري الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين مع عدم وجود فروق حولها بشكل كبير، وعليه تم التأكد من وجود أثر الاستغراق الوظيفي بمختلف أبعاده في أداء العاملين بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة الاسمنت -تبسة-.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

وانطلاقا من نتائج الجدول رقم (28) اعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن كل من المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، المركز الوظيفي)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدالة فيها جميعا أكبر من (0.05) وهو ما يشير إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترج إلى كل من (الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، المركز الوظيفي) في شركة الاسمنت -تبسة-، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، المركز الوظيفي) يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، في مؤسسة الاسمنت -تبسة-."

أما بالنسبة لمتغير العمر، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.034$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر في مؤسسة الاسمنت -تبسة- وهو ما يمكن أن يفسر على أن العمر له دور في تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز -تبسة-، وبالتالي وفقا لمتغير العمر يتم قبول الفرضية البديلة الموالية :

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة الاسمنت -تبسة-."

## خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، لمحاولة معرفة واقع اعتماد مؤسسة الاسمنت -تبسة- على نمط الاستغراق الوظيفي، ودور هذا النمط في التأثير على أداء العاملين بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على نموذج افتراضي لتوضيح متغيرات الدراسة، وبناء على هذا النموذج تم تصميم استمارة الدراسة والتي تتكون من ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول جزء للبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق السلوكي) بتوجيه (15سؤال) إلى عينة مكونة من 40 موظف، أما المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع وهو أداء العاملين فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 16 سؤال ، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي "Spss" في نسخته العشرين، مع قياس صدق وثبات أداة الدراسة، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة حيث أكدت نتائج اختبار الفرضيات على أن:

- لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق العاطفي على أداء العاملين؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق المعرفي على أداء العاملين؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق السلوكي على أداء العاملين؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين؛
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

الخاتمة

## الخاتمة

وفي الأخير لقد تم من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ألا وهو "أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسات الإقتصادية " فقد تم التوصل إلى أن للاستغراق الوظيفي أهمية في حياة العاملين، فالموظف المستغرق في وظيفته بدرجة كبيرة يقدم جهدا كبيرا لمهامه ومسئوليته الوظيفية، فالاستغراق الوظيفي يوصف بأنه ارتباط الفرد بوظيفته، التي تؤثر على أدائه في مختلف مجالات الحياة ويعتبر اهتمام الفرد وتفانيه في العمل أو ما يطلق عليه الاستغراق الوظيفي من بين المداخل التي تحسن الأداء وتعمل على تعزيزه، حيث أثبتت الدراسة ان الاستغراق الوظيفي يؤثر على أداء العاملين ، فكلما كان الفرد مهتما وحريصا ويعمل بتفاني في عمله كلما زاد أداءه في العمل.

كما تم تسليط الضوء على موضوع تقييم أداء العاملين فهو من العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة، فمن خلاله تستطيع المؤسسة معرفة مواطن القوة والضعف لأداء عمالها و كذلك سلوكياتهم و مدى تقبلهم لأوامر رؤسائهم فتقييم الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة و ذلك من خلال إتمادها على أساليب مختلفة في عملية تقييم العمال بالمؤسسة فالأداء يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية فيعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الإقتصادية.

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص أن المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي تستمد قوتها من أداء العاملين ، و من هذا المنطلق فان الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا و هو البقاء و الاستمرارية. وقد إنطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية:

**ما مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين؟ وما هو واقع في مؤسسة الاسمنت الماء الابيض ولاية تبسة؟**

وقد تم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين اللذان يعتبران أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليهما المؤسسات في الوقت المعاصر من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة.

### أولا: نتائج الدراسة

بعد إستفتاء البحث من خلال فصلين، الأول النظري والثاني تطبيقي، تم التوصل إلى النتائج التالية، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية



## 1- النتائج النظرية:

- يعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة ؛
- الاستغراق الوظيفي متعلق بعوامل نفسية وعاطفية و عقلية لدى الفرد ترتبط بقوة بوظيفته في المنظمة ؛
- في المؤسسات المعاصرة فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل ؛ التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفوء ؛
- عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن ؛
- يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر حافزيه في العمل وأكثر حاجة لوظائف تتمثل خصائصها في التنوع والاستقلال وإثبات الذات و التغذية العكسية ؛
- يعمل الاستغراق الوظيفي على زيادة الأداء الفردي و الجماعي والتحسين المستمر للجودة ؛
- يساعد الاستغراق الوظيفي على زيادة مستوي الرغبة والقدرة على انهماك الفرد في الوظيفة ؛
- أن تحقيق وتنمية الاستغراق الوظيفي لدي للعاملين عن طريق تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في الإبداع وتطبيق أفكار جديدة بالعمل وصنع القرارات ؛
- يساعد الاستغراق الوظيفي على تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق أداء المهمة وشعوره بالمتعة و التفاني فيها و يذل كل الجهد من اجلها .
- ومن خلال كل ما سبق تم الاستنتاج أن الاستغراق الوظيفي يؤثر على أداء العاملين والتي تم إثباتها نظريا .

## 2- النتائج التطبيقية:

- انسجام الأفراد فيما بينهم وسهولة الاتصال والتواصل مع بعضهم مما يدل على وجود استغراق سلوكي بين العمال في مؤسسة الاسمنت تبسة ؛
- تعمل مؤسسة الاسمنت على توفير بيئة عمل ملائمة للعمال فهي تولي إهتماما كبيرا للعنصر البشري؛
- تشارك مؤسسة الاسمنت في اخر كل سنة موظفيها ارباح المؤسسة قصد تشجيعهم؛
- تعمل مؤسسة الاسمنت على تشجيع العمال و زيادة الخبرات واكتساب المهارات للوصول الي الأهداف.
- من خلال إجابات المبحوثين تبين أن الاستغراق العاطفي لا يؤثر على أداء العاملين على عكس الاستغراق المعرفي والسلوكي و الوظيفي الذي اثبتت العينات أنه يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة فكلما زادت معرفة الشخص بعمله زاد أداءه.
- أظهرت النتائج الخاصة بتحليل فقرات الاستبيان أن هناك تأثير كبير لأبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق السلوكي ، المعرفي ، العاطفي) على أداء العاملين، في المؤسسة و ذلك حسب إجابات العاملين

## ثانياً: إختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بالاستغراق الوظيفي وأداء العاملين ، تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير بين الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين ، أي أن كلما كان هناك استغراق وظيفي كلما زاد أداء العاملين بالمؤسسة،

الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستغراق الوظيفي على أداء لأن كل عامل في المؤسسة له رأي حول الاستغراق الوظيفي سواء كان استغراق معرفي ، سلوكي، بغض النظر عن الاستغراق العاطفي فمعظم العاملين في المؤسسة اجمعت على انه يوجد استغراق عاطفي في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تعزي للخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس ،المستوي التعليمي ،المركز الوظيفي ،الخبرة المهنية )في مؤسسة الاسمنت- تبسة -الإ (العمر) لأن العاملين لأكثر عمر أكثر استغراقاً وظيفياً ،على هذا يكون اختلاف في اسلوب العمل بين العاملين الاكثر عمرا و أقل عمرا .

## ثالثاً: الإقتراحات

كما تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من الإقتراحات منها:

- ضرورة التركيز من قبل المؤسسات على مفهوم الاستغراق الوظيفي إذ يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العمل، وجذب واستبقاء العاملين والحفاظ عليهم.
- الاهتمام بتعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة وتحسينها وتطويرها بتكثيف الاجتماعات واللقاءات وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم ومناقشة أفكارهم، مما يؤدي إلى زيادة استغراقهم الوظيفي؛
- ضرورة الاهتمام بكسب ولاء العاملين من خلال الاهتمام بمسببات الاستغراق الوظيفي، كالمساعدة في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والسياسات وغيرها من المسببات التي تساهم في زيادة الاستغراق الوظيفي و تساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛.
- ضرورة توسيع إدراك العاملين بأهمية الاستغراق الوظيفي و تقييم اداهم من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية وورش العمل؛
- الاهتمام بتطوير العلاقات ما بين العاملين من خلال تنظيم فرق العمل وتجديدها باستمرار مما يساعد العاملين التعرف و تحقيق اهداف المنظمة .

## الخاتمة

- تعزيز فرص الاتصال الفعال بين المسؤولين والعاملين، وتوضيح كل ما يحدث من تغيرات في السياسات والخطط، الأمر الذي من شأنه القضاء على الإشاعات، فضلا عن أنه يعزز من انتماء العاملين للمنظمة؛

- ضرورة ان توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف و مناسبة لجميع العاملين بحيث تكون مفهومة لجميع العاملين و بذلك تكون هناك عدالة في عملية التقييم؛

- التطوير الدوري و المستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة و مفهومة و قابلة للقياس و ذلك لمواكبة تطورات العمل و احتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة .

- لا بد على المؤسسات أن تخلق بيئة العمل القادرة والداعمة على الاستغراق من خلال التأثير على كيفية اعتبار الأفراد لأدوارهم وتنفيذها وسوف تخلق البيئة المواتية للظروف التي تشجع على الأداء العالي وسلوك حرية التصرف والاختيار بشكل فعال.


### رابعا: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، وفي الأخير يتم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث، يتم ذكرها فيما يلي:

- إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها؛

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على الاستغراق الوظيفي ؛

- إجراء دراسات مماثلة للدارسة الحالية في الاستغراق الوظيفي بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع.



قائمة المراجع  
عبدالله بن محمد

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الكتب باللغة العربية

1. إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد بشرية، في بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008.
2. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2008.
3. حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
4. خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS ، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
6. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، 2003 ص: 86.
8. عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2007، 3.
9. عبد المحسن توفيق محمد، نقيم الأداء مداخل جديدة، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية ، المكتبة الاكاديمية، الطبعة 2003-2004.
10. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001.
11. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004.
12. محمود مهدي العتبي تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ،دار حامد، الأردن، 2005.
13. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
14. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان 2009.

15. يوحنا عبد آل آدم، سليمان الوردى، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

II. الكتب باللغة الأجنبية:

1. Hamdi rebhi abou QWAIDER , Problems of Performance Appraisal article in public journal
2. Second and Third Grade Staff At. the Ministry of Education & Higher Education in Palestine، This Thesis Is Submitted In Fulfillment Of The Requiremets For Obtaining a Master 's Degree In Management ، Hebron University ، 2019 .
3. Sharmila.J V، Employee Engagement, An Approach Organization Excellence، International Journal of Social Science&Interdisciplinary Research، Vol 2، N°5May، 2013.

ثانياً: المذكرات والأطروحات الجامعية

1. احمد اديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
2. إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2007.
3. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة، مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
4. بوبر طخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
5. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

6. -حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية و التعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة فلسطين، 2017.
7. ديمة مثقال عيد عوجان، أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن، 2019.
8. رافع يوسف الوحيددي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013.
9. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج آلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.
10. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
11. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
12. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005.
13. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
14. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
15. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، العالمية، 2009.

16. عمار بن عيشي، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات العاملين، دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل الكهربائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات انيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة المسيلة ، 2006.
17. فاتن عزات عيسي اغريب، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالأبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة خليل، رسالة ماجستير تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة، جامعة فلسطين، 2017.
18. قاسم مرفت، نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2012.
19. لين بطرني، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين، مشروع تخرج مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية سوريا، 2021.
20. -محمد أحمد أبو شنب، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الأزهر، 2016.
21. مشعلي بلال، دور البرامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
22. نوال شين ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ،دراسة حالة مقاطعة نغفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة بسكرة، 2008.

### ثالثا: المجالات والدوريات

1. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد 3، دير البلح غزة، 2015.
2. رند خالد عبد الله الشبل، مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنبرة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد 35، العدد 10، 2019.
3. سلوي تيشات، اسماء يوسف، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية، بومرداس، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 01، 2021.

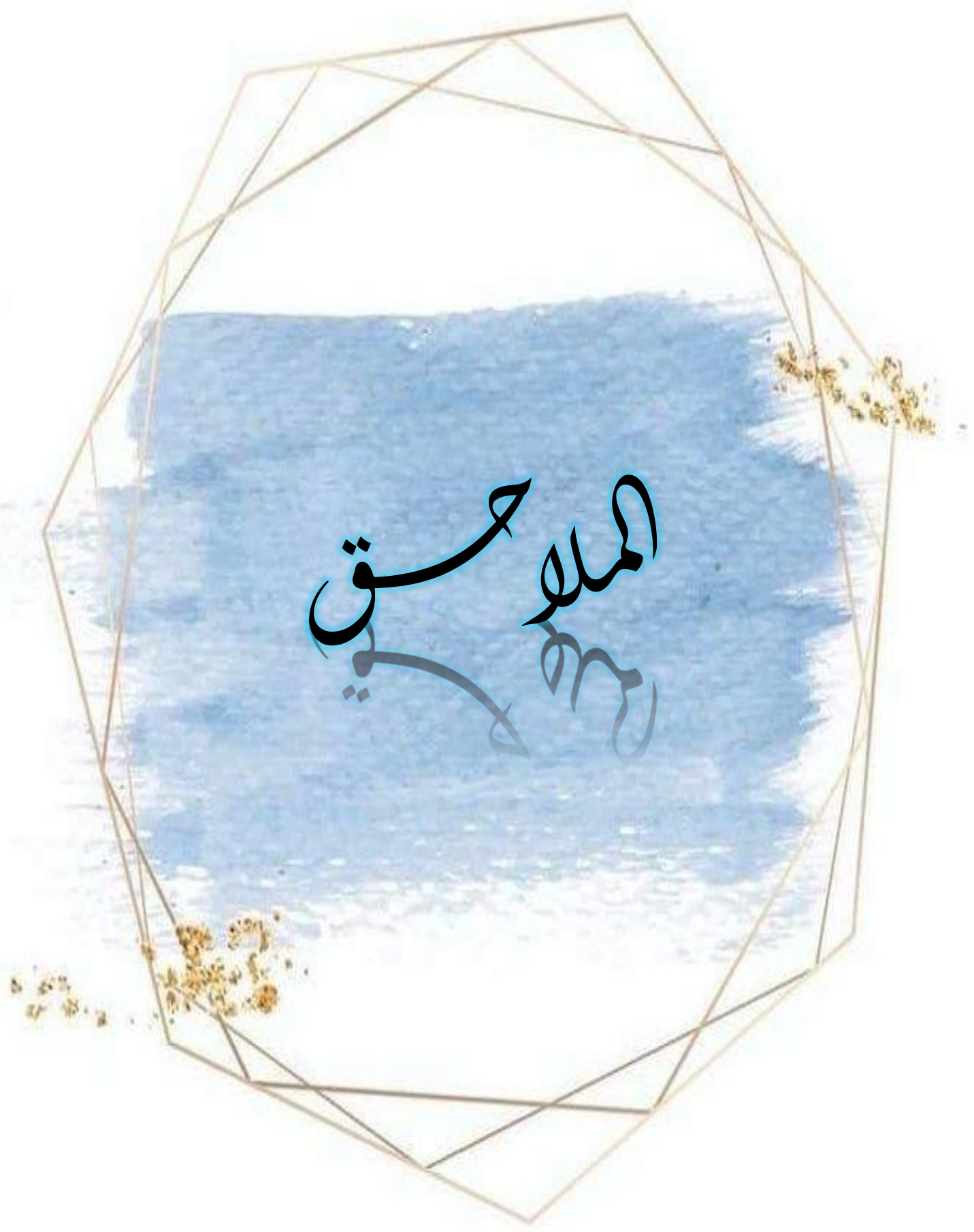


4. عتيقة حرايرية، زوينة بوساق، ابو القاسم سعد الله، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرودت للعلوم الانسانية والاجتماعية، المقال 10، العدد8، بدون عام، نشر، صفحة .
5. على العاملين بوزارة الداخلية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2012.
6. علي يونس ميا، نرامي اكرم مزين، مدي توفر ابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية بمدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد67، 2017، ص:50.
7. عمرو عبد العزيز المغربي، نهاد محمد كمال، هبة الله على جعفر، اثر الاستغراق الوظيفي على الابداع الاداري في الشركات سياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد02، 2021.
8. عمرو عبد العزيز المغربي، نهاد محمد كمال، هبة الله على جعفر، اثر الاستغراق الوظيفي على الابداع الاداري في الشركات سياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد 5، العدد02، 2021.
9. عموري فادية، العباسي رمزي، سباع أحمد الصالح، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد04، العدد02، 2019.
10. لميس عبد الله الشيرمي، مستوي الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، لعدد، 20، 2019.
11. محمود عبد الرحمان الشنطي، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، غزة فلسطين، 2015.
12. نهاية عبد الهادي، التلباني محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الاسلامية قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد01، العدد، 02، 2015.
13. هاشم فوزي، العبادي ولاء جودت الجاف، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، المجلد5، العدد9، 2012.
14. ولاء صافي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث، المجلد39، العدد13، دمشق سوريا، 2017.

رابعاً : تقارير

1. عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الإمارات العربية المتحدة.

مسجد حضرت



الملحق رقم (01): نظرة عامة حول شركة الاسمنت

نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة)

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب و الشلف و تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي :-

ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بـ: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب بـ : 400 سهم أي بنسبة 20%

ECDE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من- BAD - البنك الجزائري للتنمية

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء

**E DIMCO**

ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE و ذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض

و لقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه، و تتمثل مهامها في :

• الإشراف الإداري على المصنع

• برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.

أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.

كما تعود فكرة إنشاء و اختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها :

وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم .

تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزرة و جبل العنق ببئر الكاهنة، و الجبس من دائرة بئر العاتر - جبل العنق

كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة .

و قد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية :

FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تموينه بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية.

MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي

### نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت

تتنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك ليانت **HYDRAULIQUELIANT** التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء ومر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية :

- 1756 : أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي سميطون-

#### Smeaton

- 1785 : أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي

#### Demorreau

- 1796 : اكتشاف أول إسمنت سريع - **ciment Prompt** - من طرف الإنجليزي بار كير **1812parker** : أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس

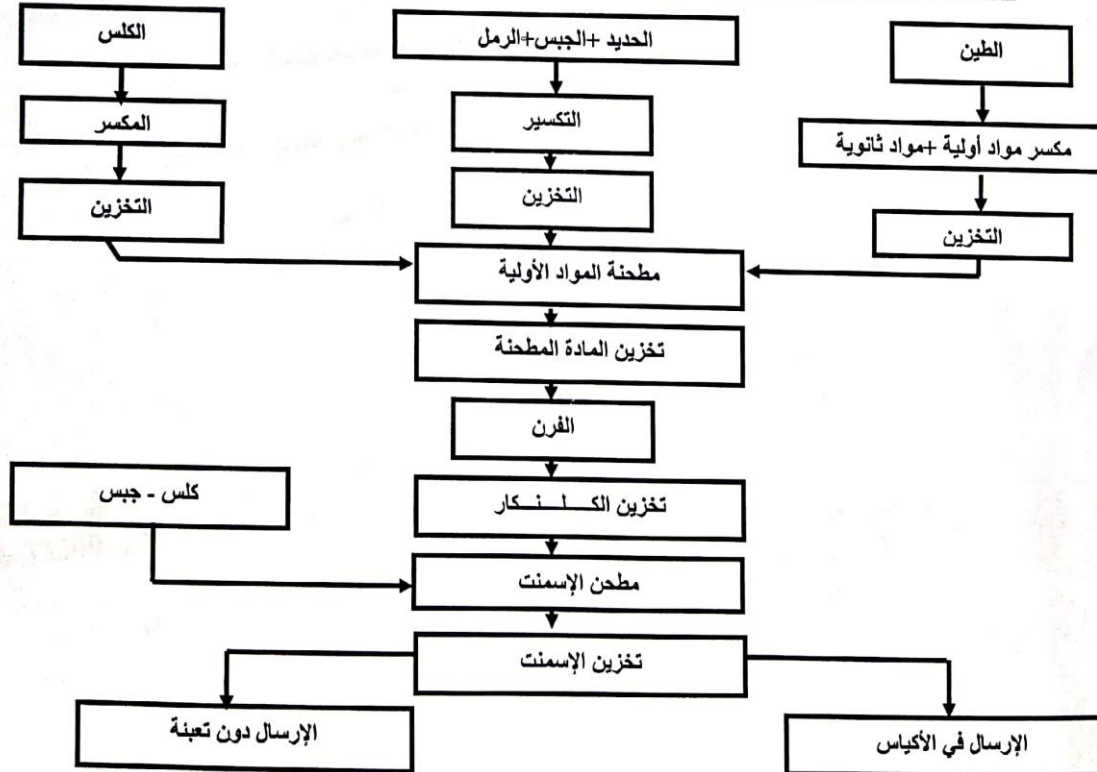
#### louis-j-vicat

- 1824 : أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي: جوزيف أبسد

#### Japsadin

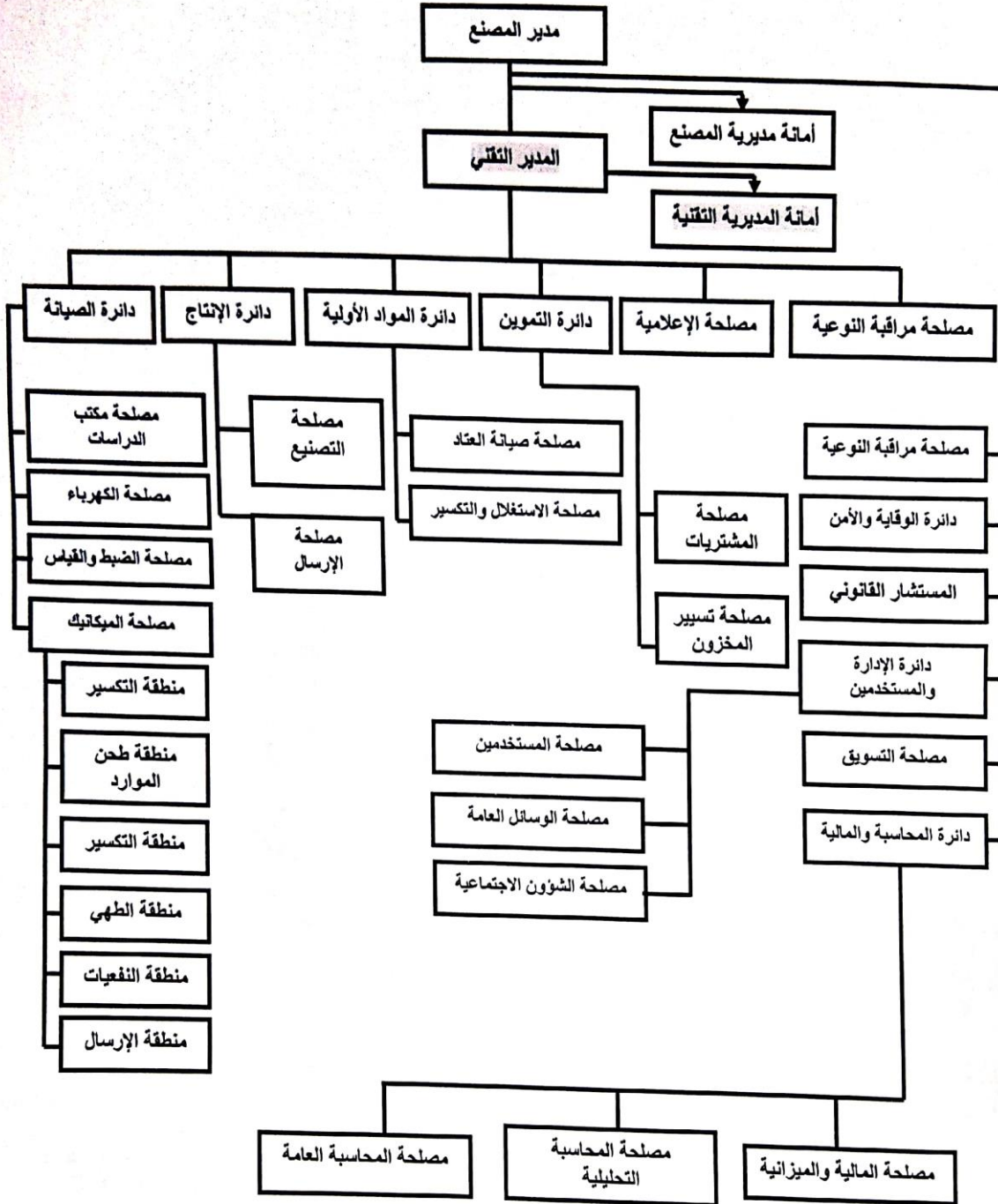
ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص لبناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمساكن.....). ومازالت البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا المجال.

### المخطط النحوي لصناعة الإسمنت



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت

الهيكل التنظيمي للشركة



الملحق رقم (03): إستمارة الاستبيان

إستمارة الإستمبيان

وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة العربي التبسي-تبسة -

كلية العلوم الإقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

إستمارة حول:

أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة  
الاسمنت - تبسة -

السادة موظفي المؤسسة:

أخي الكريم / اختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إن التطور العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية،  
وحيث أن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات  
الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-تبسة-وذلك لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر،  
لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة سيكون له الأثر البالغ في الحصول على أفضل النتائج والتي  
يمكن ان يستفيد منها كل باحث في مجال هذا العلم وأود أن أحيط سيادتكم بان كل ما تدلونه من آراء أو  
بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم الثمين لتعبئة هذه  
الاستبانة،

إشراف

د. طاوس غريب

إعداد الطالبتين:

❖ بشري رباب

❖ عزاز بثينة

السنة الجامعية: 2021/ 2022

متمنيا أن يتم قراءة العبارات بعناية و وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها  
اولا: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	نكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

2- سنوات الخدمة:

<input type="checkbox"/>	15 فاكثر	<input type="checkbox"/>	5-15 سنة	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------------

3- العمر:

<input type="checkbox"/>	35 فاكثر	<input type="checkbox"/>	25-35 من	<input type="checkbox"/>	أقل من 25
--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

4- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	ليسانس
--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------	--------

5-المركز الوظيفي

<input type="checkbox"/>	اعوان التنفيذ
<input type="checkbox"/>	اعوان التحكم
<input type="checkbox"/>	إطار
<input type="checkbox"/>	إطار سامي



ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي: هو درجة التصاق الفرد نفسياً بعمله، أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل.

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>الاستغراق العاطفي</b>					
01	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة.					
02	في العمل أركز على وظيفتي و أنسي كل شيء حولي.					
03	أشعر بالكآبة عندما لا أنجح في تحقيق أي شيء متصل بعملتي.					
04	يشكل الك8عمل قيمة مهمة جدا في حياتي.					
05	أشعر بمرور الوقت بسرعة أثناء العمل.					
	<b>الاستغراق المعرفي</b>					
01	أشجع التعلم الذاتي بدل الأوامر.					
02	أملك الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي.					
03	أتوقع أن الخبرة التي أحصل عليها الآن عامل مساعد كبير في تطوير حياتي المهنية.					
04	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي					
05	أسعى إلى المشاركة الفعالة في العمل					
	<b>الاستغراق السلوكي</b>					
01	أبقى في العمل وقتاً إضافياً لأنهاء عملي، حتى وان لم يتم تعويضي مادياً عن ذلك.					
02	أسعى جاهدا بكل ما أوتيت من قدرة للإنجاز وظيفتي .					
03	أشعر بالسعادة لأن وظيفتي تشغل جزء كبير من وقتي.					
04	أقدم وظيفتي على مصالحتي الشخصية.					
05	لدي التزام عالي اتجاه الشركة ومهتم بتطويرها وتنميته.					

المحور الثاني: أداء العاملين

أداء العاملين: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد يعكس الكيفية التي تحقق او يشبع بها الفرد من متطلبات الوظيفة.

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في انخفاض مستوي ادائك الوظيفي .					
02	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول وتحسين الاداء .					
03	تهتم الإدارة بمعرفة الأسباب التي تؤدي إلي عدم تحسين أدائكم .					
04	تشعر بأن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل لتحسين الأداء .					
05	يتمز العامل في المؤسسة بالجدية في انجاز عمله وتحقيق أداء عالي.					
06	مشاركة العاملين في صنع القرارات يحسن من الأداء .					
07	برنامج الحوافز ونظام المكافآت يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي.					
08	الحصول على الترقية في موعيدها يشجعك على أداء مهامك و مسؤولياتك بكفاءة.					
09	تتوفر لدى العاملين الرغبة والحماسة للإنجاز مهام العمل.					
10	يبدل العاملون الجهد الكافي لأنجاز الاعمال بطريقة جيدة وصحيحة.					
11	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الأداء .					
12	يتحسن أداء الافراد بزيادة الثقة واكتساب المعارف للوصول الى الأداء المطلوب.					
13	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لمعرفة مدي تطبيق المعارف المكتسبة و تحديد اوجه القصور.					
14	أخضع لدورات تدريبية تؤدي الي رفع أدائي باستمرار .					
15	استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للموظفين في المؤسسة.					
16	يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف					

					العاملين المؤهلين المساهمين في تحقيق اهداف المؤسسة.	
--	--	--	--	--	---	--

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة العربي التبسي	أستاذة محاضر-أ-	دريد حنان
جامعة العربي التبسي	أستاذة محاضر-أ-	معاودة وفاء
جامعة العربي التبسي	أستاذة محاضر-أ-	امال حفناوي

الملاحق رقم (05): معامل بيرسون لمتغيرات الدراسة

Corrélations

		الاستغراق العاطفي	الاستغراق المعرفي	الاستغراق السلوكي	أداء العاملين
الاستغراق العاطفي	Pearson Corrélation	1	,083	,569**	,225
	Sig. (2-tailed)		,612	,000	,163
	N	40	40	40	40
الاستغراق المعرفي	Pearson Corrélation	,083	1	,526**	,382*
	Sig. (2-tailed)	,612		,000	,015
	N	40	40	40	40
الاستغراق السلوكي	Pearson Corrélation	,569**	,526**	1	,327*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,040
	N	40	40	40	40
أداء العاملين	Pearson Corrélation	,225	,382*	,327*	1
	Sig. (2-tailed)	,163	,015	,040	
	N	40	40	40	40
الاستغراق الوظيفي	Pearson Corrélation	,743**	,633**	,929**	,388*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,013
	N	40	40	40	40

Corrélations

		الاستغراق الوظيفي
الاستغراق العاطفي	Pearson Corrélation	,743
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الاستغراق المعرفي	Pearson Corrélation	,633
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الاستغراق السلوكي	Pearson Corrélation	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
أداء العاملين	Pearson Corrélation	,388
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	40
الاستغراق الوظيفي	Pearson Corrélation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

\*\* . Corrélation is significant at the 0.01 Level (2-tailed)

\* . Corrélation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (06): معامل ثبات الدراسة (الفكرومباخ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الاستغراق العاطفي	295,3250	912,687	,517	,836
الاستغراق المعرفي	294,7250	927,076	,578	,836
الاستغراق السلوكي	297,1250	853,446	,712	,828
أداء العاملين	254,3750	615,522	,685	,870
الاستغراق الوظيفي	254,9750	697,666	,762	,831

الملحق رقم (07): إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الاستغراق العاطفي	الاستغراق المعرفي	الاستغراق السلوكي	أداء العاملين
Kolmogorov-Smirnov Z	,851	,860	,586	,912
Asymp. Sig. (2-tailed)	,464	,450	,882	,376

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الاستغراق الوظيفي
Kolmogorov-Smirnov Z	,827
Asymp. Sig. (2-tailed)	,501

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated From data.

الملاحق رقم (08): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,388 <sup>a</sup>	,151	,128	8,49645

a. Predictors: (Constant), الاستغراق الوظيفي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	486,765	1	486,765	6,743	,013 <sup>b</sup>
	Residual	2743,210	38	72,190		
	Total	3229,975	39			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الاستغراق الوظيفي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,078	12,644		2,300	,027
	الاستغراق الوظيفي	,534	,206	,388	2,597	,013

a. Dependent Variable: أداء العاملين



الملحق (09): اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 <sup>a</sup>	,051	,026	8,98323

a. Predictors: (Constant), الاستغراق العاطفي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163,437	1	163,437	2,025	,163 <sup>b</sup>
	Residual	3066,538	38	80,698		
	Total	3229,975	39			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الاستغراق العاطفي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46,466	10,816		4,296	,000
	الاستغراق العاطفي	,734	,516	,225	1,423	,163

a. Dependent Variable: أداء العاملين

الملحق (10): اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382 <sup>a</sup>	,146	,123	8,52161

a. Predictors: (Constant), الاستغراق المعرفي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	470,500	1	470,500	6,479	,015 <sup>b</sup>
	Residual	2759,475	38	72,618		
	Total	3229,975	39			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الاستغراق المعرفي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,298	13,592		2,008	,052
	الاستغراق المعرفي	1,611	,633	,382	2,545	,015

a. Dependent Variable: أداء العاملين

الملحق (11): اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,327 <sup>a</sup>	,107	,083	8,71411

a. Predictors: (Constant), الاستغراق السلوكي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	344,419	1	344,419	4,536	,040 <sup>b</sup>
	Residual	2885,556	38	75,936		
	Total	3229,975	39			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الاستغراق السلوكي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45,252	7,857		5,760	,000
	الاستغراق السلوكي	,868	,408	,327	2,130	,040

a. Dependent Variable: أداء العاملين

الملحق رقم(12): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ANOVA

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
,339	1,224	,234	22	5,150	Between Groups	الجنس
		,191	17	3,250	Within Groups	
			39	8,400	Total	
,818	,665	,147	22	3,225	Between Groups	الخبرة
		,221	17	3,750	Within Groups	
			39	6,975	Total	
,034	2,421	,427	22	9,400	Between Groups	السن
		,176	17	3,000	Within Groups	
			39	12,400	Total	
,058	2,134	,387	22	8,517	Between Groups	المستوى
		,181	17	3,083	Within Groups	
			39	11,600	Total	
,287	1,312	1,061	22	23,350	Between Groups	الوظيفة
		,809	17	13,750	Within Groups	
			39	37,100	Total	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي، تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت /ك.ع.إق.ت.ع.ت/ج.ت/2021/2022

## اتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ..... بنس شركة ..... إلى ..... مسميت

مقرها في : .....

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- ..... بنس ..... م.ب.ب

2- ..... بنس ..... م.ب.ب

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ..... م.ب.ب ..... م.ب.ب

### المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجري في : مصلحة .....

الفترة من : ..... إلى : .....



## المخلص

تهدف هذه الدراسة لإظهار مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين لدى مؤسسة الاسمنت - تبسة-، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت ب 40 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثرا إيجابيا للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين لمؤسسة الاسمنت - تبسة-، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ( الاستغراق السلوكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي) يساهم في تعزيز أداء العاملين للمؤسسة المبحوثة. وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات

الكلمات المفتاحية : الاستغراق الوظيفي، الاستغراق السلوكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق السلوكي، أداء العاملين تقيم أداء العاملين

## SUMMARY

This study aims to show the extent of the impact of job involvement on the performance of the employees of the Tebessa Cement Corporation. This study relied on the use of the descriptive analytical method, where data were collected based on the study tool represented in the questionnaire.

The study was based on a sample estimated at 40 valid questionnaires. For analysis, it was relied on descriptive statistics methods to describe the variables of the study, and simple regression methods were relied upon in testing hypotheses. There is statistically significant effect for each of (behavioral absorption, absorption emotional , cognitive absorption) contributes to enhancing the performance of the employees of the. Organization under study finally a set of theoretical and applied results were reached, in addition to providing some recommendations.

**Key words : Job absorption , behavioral absorption, emotional absorption, behavioral absorption employee.**

