

## الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس

### التعليم العام بمحافظة قنا

د. ابتسام محمد عبداللاه محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي الإطار الفكري للاستغراق الوظيفي وإلقاء الضوء علي الإطار الفكري للمناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وإلقاء الضوء علي واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة، تقديم مجموعة من التوصيات لتحقيق الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، استخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة علي عينة طبقية عشوائية تضمنت (٣٨١) من مديري وكلاء ومعلمي وإداري المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها: جاءت الدرجة الكلية للاستبانة متوسطة، حيث جاء محور الاستغراق الوظيفي بأبعاده الخمسة (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي) في المجمل بدرجة تحقق متوسطة، وجاء محور المناعة التنظيمية بأبعاده (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية)، بدرجة تحقق متوسطة أيضًا ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) تبعًا لمتغيري (النوع، المستوي التعليمي، المرحلة التعليمية) لحساب (الذكور، التربوي، الإعدادية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية، وجاء أفضل النماذج للتعرف على الإسهام النسبي لتحقيق المناعة التنظيمية من خلال الاستغراق الوظيفي هو النموذج الأخير، وبين اسهامها بنسبة (٦٥.٤%)، وجاءت هذه الأبعاد على الترتيب: (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي). وانتهي البحث بتقديم التوصيات اللازمة للاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

الكلمات المفتاحية: الاستغراق الوظيفي - المناعة التنظيمية - مدارس التعليم العام.

## **Work Engagement is an approach to achieving organizational immunity: a field study in public education schools in Qena Governorate**

### **Abstract:**

The aim of the current research is to identify the intellectual framework for Work Engagement and to shed light on the intellectual framework for organizational immunity in public education schools in Qena Governorate, and to shed light on the reality of Work Engagement is an approach to achieving organizational immunity in public education schools in Qena Governorate from the point of view of the sample, presenting a set of recommendations to achieve Work Engagement and organizational immunity in public education schools in Qena Governorate. The research used the descriptive approach by applying a questionnaire to a sample that included (381) principals, agents, teachers and administrators of primary, middle and secondary schools in public education schools in Qena Governorate, and the research reached a number of results, the most important of which are: Where the axis of Work Engagement came with its five dimensions (physical Engagement, emotional Engagement, cognitive Engagement, cognitive/mental Engagement, functional Engagement) with a medium degree of verification, and the organizational immunity axis came with its dimensions (organizational learning, organizational memory, and organizational DNA) with a medium degree of achievement as well. Statistically significant differences at the level (0.01) according to the two variables (gender, educational level, stage educational model) was calculated for (male, educational, preparatory Stage), and there are no statistically significant differences according to the job degree variable. These dimensions are, in order: (physical Engagement, emotional Engagement, cognitive Engagement, cognitive/mental Engagement, and functional Engagement) the research ended with providing the necessary recommendations for Work Engagement is an approach to achieving organizational immunity: a field study in public education schools in Qena Governorate.

**Keywords:** Work Engagement - organizational immunity - public education schools.

مقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات عدة بسبب طبيعة هذا العصر وما يطرحه من تطورات هائلة في شتي المجالات، وعلى الرغم من جميع المتغيرات والتطورات المحيطة بنا، وإن كانت قد أصبحت السمة البارزة لجميع المؤسسات، إلا أن الموارد البشرية كانت ولا تزال من أكثر العوامل تأثيراً في فعالية هذه المؤسسات، ولذلك فقد تركزت جهود الباحثين والمفكرين منهم علي سبيل المثال لا الحصر (محمود السيد، تقي محروس، هبه الله، ٢٠١٩؛ محمود عبدالرحمن، صابرين سعيد، ٢٠١٩)، حول الموضوعات التي تهتم بدراسة سلوك العاملين في المؤسسات كالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وإدارة الضغوط، والصحة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، لما لهذه السلوكيات من دلالة كبيرة علي نجاح المؤسسات أو فشلها.

لقد أظهرت جائحة كوفيد-١٩ أنه لا توجد مؤسسة أو فرد بمفرده يمكنه مواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية لعالمنا المعقد والمترايب، ولقد أدى الوباء إلى تسريع التغيرات المنهجية التي كانت واضحة قبل ظهوره، وتظهر الآن خطوط الصدع التي ظهرت في عام ٢٠٢٠ على أنها مفترق طرق حاسم في عام ٢٠٢١، يقترب وقت إعادة بناء الثقة واتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة حيث تزداد الحاجة إلى إعادة ضبط الأولويات لإصلاح الأنظمة في جميع أنحاء العالم (The Davos Agenda, 2021).

ومع عصر الرقمنة، وتزايد الاتجاه نحو العولمة تتغير الآراء بسرعة، وعلى الرغم من زيادة استخدام التكنولوجيا، فإن الطلب على الإنسان ومهاراته لازال قائماً لأن الإنسان لديه تأثير كبير على المؤسسات، وإن أفضل طريقة لزيادة أداء المؤسسات هي زيادة وتحسين أداء العاملين فيها، ويظهر ذلك من خلال زيادة الاستغراق الوظيفي لكل العاملين فيها، ومن ناحية أخرى يؤدي الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً ورئيساً في الأداء العام للمؤسسة، حيث يقضي الأفراد جزءاً كبيراً من وقتهم في العمل، وتصبح الوظيفة جانباً مهماً من حياتهم، ويمكن أن تتأثر تجربة الإنسان في حياته بدرجة كبيرة من خلال درجة انخراطه واندماجه في العمل.

لقد تطور مفهوم الاستغراق الوظيفي بوصفه مفهوماً موجوداً منذ سنوات عديدة، ولكنه مختلف النهج والمفاهيم، ولقد وضع تصور لأول مرة للاستغراق الوظيفي علي يد خان Kahn عام ١٩٩٠م، وعرفه علي أنه " تسخير كافة أعضاء المؤسسة لأداء أدوارهم في العمل حيث يقوم الأفراد بتوظيف أنفسهم والتعبير عن أنفسهم معرفياً وجسدياً وعاطفياً خلال أداء الأدوار"، وتتمثل أبعاد الاستغراق الوظيفي في (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، والاستغراق

الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، والاستغراق الوظيفي) (Kuok& Taormina,2017, 266).

ويمثل الاستغراق الوظيفي للأفراد المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي، فالأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي في مؤسساتهم سيمكّن المؤسسة من الاحتفاظ بالموهب وتحسين الأداء التنظيمي، كمال كاظم (٢٠١٣، ٨)، فالمشاعر الجيدة للأفراد تجاه مؤسساتهم كالإعجاب، الثقة والاحترام والجاذبية الشعورية appeal emotional ستجعلهم أكثر رغبة في العمل والاهتمام بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل التي تؤسس الإدارة الفاعلة ومعاملة عادلة للقوى العاملة وقيادة فاعلة ورؤية موضوعية ستسهم في بناء الثقة للأفراد العاملين بخصوص مستقبل مؤسساتهم وهذا من شأنه أن يسهم في استغراق العاملين في وظائفهم (Men, ١٧٢، ٢٠١٢).

ويكشف مؤشر جودة التعليم العالمي (٢٠٢١) ترتيب التعليم في المصري بين دول العالم فقد احتلت مصر المرتبة الثالثة عشر والأخيرة عربياً، وكذلك احتلت المرتبة رقم ١٣٩ عالمياً وفق الترتيب النهائي لجودة التعليم حول العالم، وهذا يأتي من أصل ١٤٠ دولة تواجدت في تصنيف مؤشر دافوس الخاص بجودة التعليم، وهذا يرجع إلي ضعف إنتاجية العاملين وضعف دافعيتهم نحو المهنة، ووفقاً لتصنيف جودة التعليم بالوطن العربي ٢٠٢١ حيث قامت أغلب الدول العربية بطرح خطط تعليمية جديدة في ضوء انتشار فيروس كورونا من أجل توفير وسائل تعليمية حديثة وتطوير الدراسة عن بعد لاستكمال الدراسة في ظل مكافحة الوباء، مما جعل بعض الدول تقفز إلى الأمام بشكل قوي، وتحتل العشرة مراكز الأولى في ترتيب جودة التعليم، فقد احتلت مصر المركز الثالث والتي تحتل المركز الثامن والثلاثين عالمياً، في الوقت الذي تقوم به مصر بالعمل على الوصول لأفضل ترتيب بجودة التعليم عالمياً، وهذا يتم وفق مجموعة من الخطط التعليمية الحديثة التي يتم العمل عليها واتباعها باستمرار، يقترب وقت إعادة بناء الثقة واتخاذ الخيارات الحاسمة بسرعة حيث تزداد الحاجة إلى إعادة ضبط الأولويات والحاجة الملحة لإصلاح الأنظمة في جميع أنحاء العالم (The Davos Agenda, 2021).

وإن المؤسسات التعليمية بالرغم من اختلاف مستوياتها إلا أنها تهدف في النهاية إلي خدمة الإنسان والمجتمع المحيط وإعداد مواطن صالح، وفي ظل مستحدثات وتحديات ورقمنة العصر، ولا يتم ذلك إلا بوجود مؤسسة قادرة علي حماية نفسها من التحديات والتهديدات التي

قد تؤثر علي استقرارها، وبذلك علي المستويين الداخلي والخارجي، وبذلك نحصل علي مؤسسة تعليمية تتمتع بمناعة تنظيمية.

ولعل من أهمها المناعة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي ولدت لتواكب تطورات العصر وتتواكب مع متغيراته Organizational Immunity، وهي تعبر مجازاً عن المناعة البيولوجية حيث تعمل المناعة التنظيمية على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من ممارسة أداؤه بصورة صحيحة (Al-Badayneh, 2021, 50)، وتنتظر إلى الكيانات الإدارية على أنها كائنات حية مثل الإنسان تحتاج إلى مناعة تجعلها قادرة على البقاء والنمو، ومن ثم لا بد من توافر مجموعة من المقومات والتي تتجسد في أبعاد المناعة التنظيمية ممثلة في: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية)، والتي تجعل المؤسسات في موقف قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية وكذلك مواجهة المخاطر المحتملة (أحمد محمود، ٢٠٢١، ٢٣١).

وتكمن أهمية العمل في تمكين المؤسسات من التغلب على العشوائية في البناء، وتوجيه جهودها التنظيمية المتخذة ضد سلوكيات الدخلاء الداخليين والخارجيين التي تعرقل توازن أنظمة المؤسسة، وكذلك توجيه جهود الإدارات للتعرف على أهمية وجود جهاز المناعة التنظيمي في الصيانة في توازنها من خلال مقاومة السلوكيات التشغيلية والأداء غير الطبيعي، وكذلك تجنب ابتلاع مثل هذه التثوهات في النظام وتأثيراتها وكذلك تزويدها بالقدرة على التصرف بشكل تكيفي لمواجهة الأخطار الداخلية أو الخارجية (Al-Saidi, 2020, 14969).

والمناعة التنظيمية على أنها نتاج للتطور الذي يجسد محاولة المؤسسات التكيف مع التغيرات المحيطة، وذلك لأنها تكون مجموعة من الآليات الداخلية التي تمكنها من معالجة نقاط الضعف الداخلية وكذلك مواجهة التهديدات الخارجية كما أن أبعاد المناعة التنظيمية تجعل المؤسسات في وضع المبادر وليس رد الفعل نتيجة ما تفرزه تلك الأبعاد من مجموعة من الآليات التنظيمية والمعلوماتية والقوى البشرية القادرة على الابتكار في كافة المجالات سواء كانت في النظم أو الأساليب المستخدمة أو المنتجات التي تقدمها، بما ودى في النهاية إلى تحسين الأداء (Assayah, 2020, 2).

ويُنظر للمناعة التنظيمية باعتبارها عنصر مهم من نظام الرقابة لأي مؤسسة، فيعد وجود تهديد مفاجئ يمثل خللاً في إدارة المؤسسة، إذ لا يمكن أن ننتظر التهديد حتي يصل

إلينا، بل علي المؤسسة تطوير الجهاز المناعي ليكون منبه إضافي لإدارة المؤسسة، وكذلك يتابع اجراءات التنفيذ للعمليات التنظيمية لأن كل عملية أو نشاط للمؤسسة يعد مكملاً للآخر، وأن أي خلل أو عطل لأي نشاط سيؤدي لحدوث خلل أو نقطة ضعف يمكن أن تعاني منها المؤسسة مستقبلاً (Qiang, 2016,17).

وأشارت لمياء العزب (٢٠١٨، ١٧٣) إلي أن أبعاد المناعة التنظيمية ترتبط بدرجة تقبل المديرين والموظفين للمخاطر سواء علي وظائف أو عمليات الإدارة الأربع (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، ويظهر ذلك مدي أهمية أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات.

ويناقد Gupta, Tandon, and Barman (2019,2338) مفهوم الاستغراق الوظيفي وهي مدي تحول الموظفين إلي موظفين مرتبطين ومدعومين من قبل المؤسسة بما يساعدها علي التفوق في الأداء، بحيث يتصرف الموظف المستغرق كمواطن وليس كضيف في بيئة تنظيمية سيكون الحصول علي مركز وظيفي في هذه المؤسسة تحسدها عليها المؤسسات الأخرى بسبب الفوائد المتوقعة والموثقة من قوة عاملة محبة لعملها ومندمجة فيه، في تعريفها الانغماس الكلي للموظف في جو العمل، ومشاركة الفرد ورضائه وحماسه في العمل.

وبناءً عليه، فإن اندماج الفرد في عمله، وحبه لمهنته تجعل منه إنساناً يتحدى المخاطر ويبدل ما في أقصى وسعه ليحافظ علي عمله من التهديدات والمخاطر، ولهذا جاء البحث الحالي الاستغراق الوظيفي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ومساعدة الأفراد للتعرف علي مدي استغراقهم الوظيفي وتكوين مناعة تنظيمية تحول دون وجود الأخطار والتصدي لها، ومساعدة الأفراد علي تطوير مهاراتهم وخبراتهم واستغراقهم في مهنتهم.

### مشكلة البحث:

تعد التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الهائلة في عصر الرقمنة قادت المؤسسات إلى دعم الجوانب البيئية واستدامتها من خلال دورها في دعم إمكاناتها التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تعد أساساً لكل مؤسسة من أجل تحقيق أنظمة المناعة التنظيمية ضد التأثيرات البيئية، وبالتالي فإن هذا يعد الأساس الذي تعتمد عليه كل مؤسسة في الحفاظ على قدراتها في تحسين عملياتها المعرفية ودعم أنظمة المناعة التنظيمية.

وتواجه المؤسسات وبدون استثناء عديد من التحديات التي قد تعرقل عملها أو تشل حركتها وعليه لا بد من وجود جدار حماية لصد مثل هذه التحديات بتكوين عملية الدفاع المضاد والذي يتحقق من خلال وجود نظام للمناعة التنظيمية، وهذا النوع من العمل يتطلب وجود فهم ودراية تامة بالعمليات المعرفية التي من شأنها تكوين هذه المناعة، وعليه فإن هذا الأمر سيتطلب وجود ثقافة معرفية داخل المؤسسة تدعم جميع العمليات التي من شأنها تكوين جدار الحماية للمؤسسة (Mahmood & Adel –Al-Jader, 2021,3963).

ومع ذلك تواجه معظم المؤسسات تحديات كبيرة في تنمية الاستغراق الوظيفي لدي العاملين بها، ولهذا الشأن تستخدم وسائل متنوعة، وتوفر كثير من الأموال لتدريب وتأهيل العاملين بها سعياً للوصول لمستوي عالٍ من رضا العاملين لديها، كما تستعين بعدد من الطرق الحديثة ونتائج الأبحاث لتطبيق استراتيجيات فعالة من تحقيق هذا الهدف.

وتكمن مشكلة البحث في ضياع الوقت وارتباك في العمل الإداري وانخفاض في مستوى الأداء المستهدف نتيجة لضعف التزام بعض العاملين في العمل الرسمي والتهرب منه بإجازات اعتيادية أو مرضية أو زمنية متكررة أو من خلال محاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر فضلاً عن الشعور بعدم الرغبة بالعمل وتأجيل الأعمال لأوقات أخرى، والتأخير أحياناً في الإجابة علي العاملين أو الدقة في الإجابة (Albrecht, Breidahl, & Marty, 2018, 70).

وانخفاض الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسة أصبح يمثل خطراً حقيقياً يحول بين نجاح إدارة الموارد البشرية ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق تميز مؤسسي يرتكز علي الإبداع في العمل، والذي من شأنه أن يؤدي في النهاية إلي عدم تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلي انخفاض الأداء وزيادة حوادث العمل، مما يكبد عمل المؤسسة ويعرضها للانهييار، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة عبدالحكيم أحمد (٢٠١١، ٢٢) من انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي الذي يُعد أقل من المتوسط، وانخفاض مستوى الأداء بالمدارس وعدم قيام المعلمين بالأدوار المتوقعة منهم، وعدم انتظام العملية التعليمية بالمدارس.

وعلي صعيد الدراسات المصرية، هناك ضعف في المناعة التنظيمية وأبعادها مثل الذاكرة التنظيمية ومنظمة التعلم والصحة التنظيمية وكلها مرتبطة بموضوع البحث الحالي، حيث أشارت عديد من الدراسات مثل دراسة عمار فتحي (٢٠٢٠) إلي وجود قصور في أبعاد

المناعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات، كما أكدت نتائج دراسة أحمد سمير (٢٠٢٠) إلى أن الكثير من المؤسسات تغفل الدور الحيوي الذي تقوم به المناعة التنظيمية من حيث تجنب التهديدات القادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة يوسف حجيم (٢٠١٦) حيث أكد علي أن العديد من المؤسسات تعاني من عدم وجود منظومة متكاملة للمناعة التنظيمية، وذلك لوجود قصور في المحددات التي تشكل أبعاد المناعة التنظيمية ومنها ضعف توافر المعلومات داخل المؤسسة، وعدم فعالية العمل الفرقي وتبادل المعرفة بين العاملين بالمؤسسة، وضعف دراسة المؤسسة للمجتمع المحيط وسوق العمل والمؤسسات المنافسة، فضلاً عن نتائج دراسة محمد حمدي (٢٠٢١) والتي أشارت إلى ضعف مستوي تطبيق أبعاد المناعة التنظيمية بالمؤسسات، وهذا يتوافق مع دراسة عفاف أحمد، نهي يوسف، إيمان فاروق (٢٠١٩).

وأشار أحمد نجم الدين (٢٠١٣) أن استخدام مدخل التعلم التنظيمي يتطلب قيادة تربوية ومدرسية واعية ومدركة لأهمية التطوير التنظيمي بصفة عامة وبناء عليه، فإن تحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية لن يتأتى إلا من خلال القيادة الحكيمة للتعلم التنظيمي، وتوصل في نتائجه أن الإدارة المدرسية لا تتعامل باحترافية مهنية معهم حيال مقترحات التطوير التنظيمي للمدرسة، مع قلة تعطي أولوية للتفويض الإداري رغبة في إعداد كوادر قيادية جديدة، بجانب ضعف الاهتمام بشفافية المناقشات حيال التطوير التنظيمي، وعدم توافر آليات خلق ثقافة التعلم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وضعف المشاركة الفاعلة لكافة العاملين في الأنشطة المؤسسية من خلال إرساء فرق العمل بالمؤسسة، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.

ومن هنا أخذ جهاز المناعة التنظيمي دور جدار الحماية والحاجز الرئيسي الذي يعمل على حمايته من الأخطار والتهديدات البيئية الداخلية والخارجية ويوفر مناعة ويضيف إليها ميزة تنافسية مستدامة، إذا كان جهاز المناعة أقوى من المنافسين يزيد من الميزة التنافسية من جهة، من جهة أخرى تقوية جهاز المناعة في المؤسسة لمواجهة كل هذه التهديدات والمخاطر يتطلب منها الاستجابة بشكل استباقي وتكيف المؤسسة للتعامل مع كل هذه التحديات من خلال اتباع سلوك المناعة التنظيمية كنموذج عمل جديد بديل لنماذج الأعمال التقليدية وعامل حاسم في زيادة القدرة الدفاعية للمؤسسة وتقوية أجهزتها كنظام



مناعي يعمل كجدار حماية في مواجهة هذه التغيرات والتهديدات المحتملة وتعميق فهم عدم اليقين البيئي وإدارته.

### أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للاستغراق الوظيفي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للمناعة التنظيمية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا تُعزي لاختلاف متغيرات (النوع، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، المرحلة التعليمية)؟
- ٥- ما التوصيات المقترحة للاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني؟

### أهداف البحث:

كمنت أهداف البحث الحالي في الآتي:

- ١- التعرف علي الإطار النظري للاستغراق الوظيفي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- التعرف علي الإطار النظري للمناعة التنظيمية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٣- رصد واقع الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة.
- ٤- التعرف علي ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا تُعزي لاختلاف متغيرات (النوع، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، المرحلة التعليمية).

٥- التوصل إلى توصيات مقترحة للاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

### أهمية البحث:

ظهرت أهمية البحث في الآتي:

الأهمية العلمية للبحث:

١- يأتي هذا البحث كمحاولة مكملة للمحاولات الأخريات المبذولة وامتدادا لها في هذا المجال.

٢- يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بالدراسات السلوكية المؤثرة على الأفراد بمؤسساتهم ومن بينها الاستغراق الوظيفي، والمناعة التنظيمية.

٣- قد تسهم نتائج هذا البحث في تبصير المسؤولين، والقائمين عي إدارة وتصميم البرامج التربوية بتغذية راجعة وواقعية عن مستوى الاستغراق الوظيفي، وكذلك عن مستوى المناعة التنظيمية، مما يساعدهم في تصميم برامج تدريبية، ترفع من مستوى تحقيق المناعة التنظيمية في المدارس، وتشجع العاملين على الاستغراق في وظائفهم.

### الأهمية النظرية:

١- تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على طبعة الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا محل البحث، والتعرف على العلاقة بين الاستغراق الوظيفي، والمناعة التنظيمية، مما يوفر بيانات واقعية عن الاستغراق الوظيفي بأبعاده المختلفة والمناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، التي يمكن أن يسترشد بها العاملين في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٢- من المأمول أن يفتح هذا البحث آفاقا جديدة للباحثين في المستقبل، من خلال بحث جوانب أخرى حول مفهومي الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية، مما يسهم في إثراء الأدب النظري.

### منهج البحث:

تحقيقًا لأهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي، ومن خلال المنهج الوصفي، قام البحث الحالي بتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي، ومستوى المناعة التنظيمية لدي العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ومن خلال المنهج الوصفي الارتباطي قامت

الباحثة بالكشف عن العلاقة الارتباطية المحتملة بين الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية لدي العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا (سمية علي، ٢٠١١، ٧٥)  
**أداة البحث:**

اعتمد البحث في إطاره الميداني علي استبانة للتعرف علي واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة (إعداد الباحثة).

**حدود البحث:**

اقتصر البحث علي الحدود التالية:

١- الحد الموضوعي: اقتصر البحث في تناوله للاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، حيث تناول الاستغراق الوظيفي وأبعاده تتمثل في (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي)، والمناعة التنظيمية وتتمثل أبعادهما في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية).

٢- الحد المكاني: اقتصر البحث في تطبيق الاستبانة علي مدارس التعليم العام (الابتدائي والاعدادي والثانوي العام).

٣- الحد البشري: اقتصر البحث في تطبيق الاستبانة علي عينة عشوائية طبقية تقدر ب(٣٨١) فرداً من مجتمع البحث الأصلي بمدارس التعليم العام (الابتدائي والاعدادي والثانوي) بمحافظة قنا.

٤- الحد الزمني: تم تطبيق الاستبانة في العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢.

**مصطلحات البحث:**

تم تعريف مصطلحات البحث كالآتي:

**Work Engagement**: الاستغراق الوظيفي:

تم تعريف الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يحدد بها الشخص نفسياً أو يلتزم بعمله/ وظيفته، كما يُنظر إليه على أنه مدى يكون منشغلاً إدراكياً به، ومنخرطاً فيه، واهتماماً بوظيفة الفرد الحالية بالنسبة للأفراد المشاركين بشكل كبير، فإن الأداء الجيد في الوظيفة يعد أمراً مهماً لتقديرهم لذاتهم، فالأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاستغراق الوظيفي يهتمون حقاً بعملهم على الرغم من أن الاستغراق الوظيفي يعد مشابهاً إلى حد ما للالتزام

التنظيمي حيث أن كلاهما مرتبط بتعريف الموظف بخبرة العمل، حيث يرتبط الاستغراق الوظيفي بشكل أكبر بالتعرف على أنشطة العمل المباشرة للفرد، بينما يشير الالتزام التنظيمي إلى ارتباط الفرد بالمؤسسة، ولهذا السبب قد تكون هناك حالات يكون فيها الموظف منخرطاً بشكل كبير في وظيفة معينة ولكن ليس ملتزماً بالمؤسسة أو العكس (Singh & Gupta, 2015, 1193).

ويُعرف إجرائياً بأنه اندماج العاملين بمدارس التعليم العام في أدوارهم المهنية والوظيفية، لدرجة تصل إلي الانغماس، يتحقق من خلالها تقديرهم لذواتهم، واستثمار قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

### المناعة التنظيمية: Organizational Immunity

استخدم البحث مصطلح (Organizational Immunity) (OI) مجازياً للمناعة البيولوجية بسبب أوجه التشابه في الخصائص والوظائف لكل من الكيانات التنظيمية والبشرية (Huang, (2013,232).

وفي هذا الصدد تم تعريف المناعة التنظيمية اصطلاحاً على أنها مرونة المؤسسة التي تتمثل في قدرتها على حماية نفسها والدفاع عنها، سواءً عن طريق المنع أو التغلب على نقاط الضعف والتهديدات، وإزالتها وتجنبها عن طريق منع نموها أو وقف تأثيرها (Farncombe,2014; Simmons,2013).

وتُعرف المناعة التنظيمية في البحث الحالي إجرائياً بأنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المؤسسة يكمل كل منهما الآخر لبناء حصن قوي لمكافحة الفيروس والمخاطر التنظيمية التي قد تكون لبيئة المؤسسة وهيكلها، وقدرتها على مواجهة الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية من خلال التعلم التنظيمي للأفراد، والذاكرة التنظيمية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسة، والجينات التنظيمية والتي تتمثل في القيم والمعتقدات والثقافة والشخصية الرئيسية للمؤسسة التي تشكل هويتها وتحدد مصيرها وتنعكس في أدائها وأنشطتها بشكل يحد أو يزيد من قدراتها.

**الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية استعرض البحث الحالي بعضها وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول ويتضمن دراسات تناولت الاستغراق الوظيفي بوجه عام، والمحور الثاني ويتضمن دراسات تناولت

المناعة التنظيمية، من الأقدم إلي الأحدث ووفقاً لتوثيق APA كما يلي:

هدفت دراسة Choochom(2016) الاستغراق الوظيفي للمعلمين التايلانديين، وتكونت العينة من ٤١٧ مدرساً ابتدائياً في إدارة مدينة بانكوك، وقد تم استخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار نموذج العلاقة السببية للاستغراق الوظيفي في العمل، وأكدت النتائج أن الموارد الشخصية (مثل المناعة النفسية والدافع الداخلي) وموارد العمل (مثل مناخ العدالة، والعلاقات بين المعلم والطالب، والدعم من زملاء العمل، والدعم من المشرفين) أثرت بشكل إيجابي على الاستغراق في العمل، وكان للاستغراق في العمل تأثير على سلوك دور المعلم وسلوك المواطنة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في العمل هو الوسيط في العلاقة بين الموارد الشخصية-الوظيفية وسلوك العمل.

وفي سياق متصل جاءت دراسة Gülbahar(2017) لتحديد العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والثقة التنظيمية بالمدارس الابتدائية، وتكونت مجتمع البحث من ٤٠١٦ معلم بالمدارس الابتدائية، وتم اختيار عينة بلغت ٥٥٩ من المعلمين، وخلص البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية عالية المستوى بين تصورات المعلمين للاستغراق الوظيفي في العمل وتصوراتهم عن الثقة التنظيمية، وتوصلت نتائج هذا البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية عالية ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين للاستغراق الوظيفي في العمل وتصورات الثقة التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والثقة التنظيمية، هناك علاقة كبيرة وهي إيجابية وفوق المستوى المعتدل بين تصوراتهم عن القوة وتصوراتهم عن التفاني؛ هناك علاقة معنوية إيجابية وقريبة من مستوى عالٍ بين تصوراتهم عن الاستيعاب، وأن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين تصوراتهم عن القوة وتصوراتهم عن الاستيعاب ؛ هناك علاقة ذات دلالة إيجابية ومتوسطة بين تصوراتهم عن التفاني.

وجاءت دراسة Amini and Siyyari (2018) وكان الهدف منها هو دراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والشعور بالإرهاق، بالإضافة إلى الارتباطات بين المشاركة في العمل، والإرهاق تشير التحليلات الارتباطية إلى وجود علاقة معنوية وسلبية بين الانخراط في العمل والإرهاق، علاوة على ذلك، كلما زادت خبرة المشاركين، زاد استغراقهم في العمل، على العكس من ذلك، مع زيادة عدد سنوات التدريس، ينخفض مستوى الإرهاق، اشتملت العينة في هذه الدراسة على ١١٧ مدرساً للغة الإنجليزية تم اختيارهم عشوائياً من كلا الجنسين الذي قام بتدريس اللغة الإنجليزية في معاهد اللغة الخاصة بطهران، تراوحت خبرة هؤلاء

المعلمين بين شهر واحد و ٢٥ عامًا من تدريس اللغة الإنجليزية، كما قاموا بتدريس مستويات مختلفة، في الأبعاد الآتية (الإخلاص، التفاني، والانغماس)، أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين انخراط المعلمين في العمل (الإجمالي والنشاط) وإرهاقهم، كلما زادت سنوات خبرة المشاركين في التدريس، زاد مقدار انخراطهم في العمل والعكس صحيح.

واندماجًا مع ما سبق جاءت دراسة هاني بن محمد (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف علي مستوى الصحة التنظيمية والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وقد طبقت علي عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم (١٨٠٠) معلم ومعلمة، وقد تمثلت العينة في ٤٦١ فردًا، وتوصل البحث إلي أن مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية بحفر الباطن حيث ظهر بدرجة عالية، وأظهر البحث وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.١. بين مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي للمعلمين والمعلمات، أما في مستوى الاستغراق الوظيفي، فقد أشارت النتائج إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.١ بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية حول تقديرهم لمستوى استغراقهم الوظيفي في كلاً من أبعاد (الحماس، الإخلاص، الانغماس) تعزى إلي المؤهل العلمي.

وركزت دراسة Rayan(2019) على رفاهية عاملي مونتفورتيان من حيث الاستغراق الوظيفي في خمس دول آسيوية مثل الهند وسنغافورة وماليزيا وتايلاند والفلبين، تم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من ٤٢٧ معلمًا، تم اختبار الفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي باستخدام تحليل التباين، فحصت نماذج الانحدار المؤشرات المهمة والنتائج التنظيمية للاستغراق الوظيفي، وأسفرت النتائج أنه كان للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) الموجه نحو المنظمات في سنغافورة وماليزيا وتايلاند والفلبين، وأيضًا له تأثير كبير على (OCB) الموجهة نحو المعلمين في ماليزيا وتايلاند، علاوة على ذلك، فإنه يوفر فهمًا أفضل لرفاهية المعلمين من حيث الاستغراق الوظيفي في العمل وتأثيرها على المتغيرات التنظيمية في سياق المدرسة.

وجاءت دراسة يحيى أحمد (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى دراسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جده وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وقام الباحث بتطبيق استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، والجزء الثاني: استبيان ممارسة القيادة الأخلاقية، والجزء الثالث: استبيان الاستغراق الوظيفي، وشملت عينة الدراسة المعلمين بإدارة تعليم جده والبالغ عددهم (٣٥٧) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوي ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جده ومستوي ممارسة سلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جده جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة حول تقديرهم لمستوي ممارسة قادتهم لمستوي القيادة الأخلاقية، وأيضاً حول تقديرهم لمستوي الاستغراق الوظيفي والتي تُعزي إلى المؤهل العلمي والتي كانت لصالح المعلمين من ذوي حملة البكالوريوس.

وهدف دراسة (Misu, 2020) إلى تحقيق الاستغراق الوظيفي خلال وقت التغيير المستمر والارتباك بالنسبة لمعلمي ما قبل الجامعة الرومانيين، بالإضافة إلى ذلك، وتهدف الدراسة إلى إظهار الطريقة التي تعاملت بها هذه الفئة من أرباب العمل مع تغيير أساليب التدريس خلال الفترة من مارس إلى يونيو ٢٠٢٠ (أي الفترة الزمنية التي قامت فيها جميع المؤسسات التعليمية قبل الجامعة في رومانيا بنشر فصول دراسية عبر الإنترنت فقط)، تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت أجاب عليه معلمو المدارس ثم تم تحليلها لاحقاً وفقاً لأساليب البحث الكمي، قد تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية لأي من أصحاب المصلحة في المجال التعليمي لأن التحديات التي جلبها جائحة Covid-19 لم تنته بعد، وينبغي الاستمرار في تطوير استراتيجية متماسكة للموارد البشرية، وأشارت النتائج إلى حصول جميع المعلمين المشاركين على درجات عالية في جميع الأبعاد الثلاثة للعمل، وأن المعلمين هم فئة من أصحاب العمل المنخرطين في العمل نفسه (أي التدريس) والسياق الخارجي له تأثير ضئيل على عملهم، والمشاركة الحكيمة.

وانتهجاً لما سبق جاءت دراسة (Li, Yao, Liu, and Zhang (2021) للتحقق ما إذا كانت السمات الشخصية الخمس الكبرى للمعلمين الصغار تتعلق بالاستغراق الوظيفي

والرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال أسلوب التدريس، وتم تطبيق استبياناً عبر الأنترنت علي مجموعة بلغ عددها ١٨٨٧ مدرساً، وكشفت النتائج عن تأثيرات كبيرة لشخصيات المعلمين على الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يدل على أن كلا من أساليب التدريس توسطت في العلاقة بين أربع سمات شخصية (باستثناء الانبساط) والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، الانفتاح العالي والقبول والضمير وانخفاض العصابية المرتبطة أكثر بالتدريس الداعم للاستقلالية وأقل بالتدريس المتحكم؛ ترتبط هذه السمات الأربع بدورها بشكل أكبر بالاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي.

وامتثالاً للسابق هدفت دراسة هدي صالح (٢٠٢٢) إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى والتعرف على مستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ومعرفة ما إذا كان مستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي يختلف تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود مستويات متباينة من جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب الذكور والإناث على أبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لصالح الذكور بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة في السلوك الإبداعي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

#### الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية:

هدفت دراسة صفاء ادريس (٢٠١٩) إلى الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة في الأنشطة الاستكشافية، الأنشطة الاستثمارية(في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية المتمثلة في المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة)، ولقد تم صياغة نموذج فرضي، لحقته مجموعة فرضيات خضعت لاختبارات



متعددة للتأكد من صحتها، واستخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات، وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً مناسباً وتم التركيز على القيادات الجامعية المكونة من (٢١٨) فرداً شملت عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وقد جرى تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي AMOS V.21 ، تم التوصل إلي مجموعة من النتائج صيغت بموجبها مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد علاقات الارتباط والتأثير المعنوي بين المتغيرات المبحثة.

هدفت دراسة أحمد سمير (٢٠٢٠) الى بيان العلاقة والأثر الذي يمكن أن يؤديه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الأعمال وخاصة المنظمات الإنتاجية، حيث تؤدي أبعاد التشارك المعرفي دوراً كبيراً في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة، ومن أجل الوصول إلى النتائج النهائية والتحقق من صحة الفرضيات المذكورة آنفاً، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات من عينة البحث البالغ قوامها (٦٨) من المبحثين في شركة دبالى العامة، واستعان الباحث باستمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وعدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، حيث توصل البحث إلى مجموعة من النتائج؛ كان من أهمها وجود علاقات ارتباط وأثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية، وأختتم البحث بجملة من التوصيات كان أهمها يجب على الشركة المبحوثة الاهتمام بتعزيز مناعتها التنظيمية من الأخطار الخارجية من خلال تبني عملية التشارك المعرفي، وهذا ما أوضحتها نتائج البحث، حيث توصل البحث الى مجموعة من النتائج المهمة والتي يمكن أن تساعد المنظمة المبحوثة عينة البحث في تعزيز مناعتها التنظيمية المكتسبة لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية المستقبلية.

وركزت دراسة عمار فتحي (٢٠٢٠) والذي اهتم بتحديد نوع وقوة العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، المناعة التنظيمية و الذكاء الاستراتيجي، و الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي لجامعة مدينة السادات والتعرف علي الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد علي قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢٥٧ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت النتائج وجود اهتمام منخفض من جانب جامعة مدينة السادات بالذاكرة التنظيمية، انخفاض مستوى الجينات التنظيمية ووجود مناعة تنظيمية

متوسطة ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما دعم وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط من تأثير أبعاد المناعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة علي مستوي التميز المؤسسي بجامعة مدينة السادات.

وجاء هذا البحث (Assayah (2020) لدراسة تأثير المناعة التنظيمية (OI) على خيارات التغيير التكنولوجي الاستراتيجي (STCO) من خلال تطبيقها على ٤٧ شركة صناعية أردنية مدرجة في بورصة عمان، وأظهر تحليل النتائج وتفسيرها قبول نموذج البحث والفرضيات المشتقة منه، وأظهرت أن هناك علاقات متتالية مستقرة بين OI و STCO، لذلك كلما انتقلت OI أكثر من ضعيفة إلى متوسطة إلى قوية، كلما تمكنت المنظمة من التحول في STCO من المشتقات إلى النظام الأساسي إلى الاختراق ثم إلى البحث والتطوير، أخيراً، أشارت الأدلة إلى أن مستوى مناعة الشركات موضوع البحث كان متوسطاً، مما أدى إلى ذلك الاتجاه والتركيز على المشتقات والمنصة نظراً لتكلفتها المنخفضة وإحجامها عن خيارات الاختراق والبحث والتطوير لأنها تتطلب أشخاصاً متفوقين وتكنولوجيا متطورة.

وهدفت دراسة (Al- Saidi(2020 إلى إنشاء رؤية فكرية أولية لجهاز المناعة التنظيمي تمهيداً لابتكار شكل تدريجي يقيس جهاز المناعة التنظيمي الذي من المفترض أن يمكّن الأشكال المناعية ووظيفة المناعة من اكتشاف وظائف المناعة التنظيمية، والتي تشمل خمسة سلوكيات متكررة (مناعية) الإدراك، والدفاع المناعي، والذاكرة المناعية، والتوازن المناعي، والتحكم المناعي، يهدف بناء المقياس إلى اكتشاف مكونات ووظائف وخصائص النظام من أجل اشتقاق الأبعاد الرئيسية والفرعية التي يعتمد عليها بناء المقياس، والذي تكون من (٦٤) جملة غطت جميع أبعادها الرئيسية والفرعية تم إجراء اختبار الميزان على عينة ضابطة تتكون من (٢٥) شخصاً مثلوا (مجالس الإدارة ورؤساء الإدارات، المستشارون القانونيون، خبراء الموارد البشرية، الكمبيوتر، فنيو البرمجيات، البحث والتطوير، إدارة الجودة القسم) حيث يتم توزيع حواف المقياس لمعرفة مدى وضوح العبارات هي من حيث القياس فيما يتعلق بالصياغة السلسة والقدرة على فهم محتوى العبارات وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي تم عرض الاستنتاجات التالية: تتكون آلية القياس التي يتم التوصل إليها من (٣٤) جملة لقياس وجود مكونات النظام وإدارته وقدرته على ذلك العمل على أسس علمية منطقية سليمة بعيداً عن العشوائية.

وجاءت دراسة فرح نياز، وخالد خلف (٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت باختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة بواقع (٣٠٢) من العاملين في الجامعات الحكومية من الرئيس والنواب والعمداء، وكذلك رؤساء الأقسام ومديرو المراكز العلمية ومساعدتهم، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة وزعت على العينة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية للابتكار والفاعلية المنظمة، ووجود مستوى مرتفع من المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في تحسين أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية.

وهدف دراسة Mahmood and Al-Jader (2021) إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في جهاز المناعة التنظيمي بوزارة التخطيط، حيث تم اعتماد المنهج التحليلي في إجراء هذا البحث، وشمل مجتمع البحث القيادات الإدارية بوزارة التخطيط في مدينة بغداد، بينما كانت عينة البحث (المدير العام ومعاونيه، رئيس القسم، مسؤول الشعبة) كعينة مقصودة لمجتمع البحث في (مركز الوزارة، الجهاز المركزي للإحصاء، الجهاز المركزي للتقييس والرقابة ومركز التطوير الإداري)، حيث وزعت الباحثة (٢٢٠) استبانة، ثم جمعت بيانات من (١٧٢) مبحوثاً من المجتمع المبحوثين بالاعتماد الاستبانة التي اشتملت على (٤٧) فقرة وتزويدهم بالمقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية كأدوات تساعد على تقويتها، أظهرت النتائج صحة علاقات الارتباط والتأثير على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، مبينة الدور الجوهري للقيادة الخادمة في التأثير على جهاز المناعة التنظيمي بوزارة التخطيط.

وهدف دراسة Al- Kalkawi and Qasim (٢٠٢١) إلى قياس دور عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لتحقيق أنظمة المناعة التنظيمية المتمثلة في (الإدراك المناعي، الدفاع المناعي، الذاكرة المناعية، الاستقرار المناعي، والتحكم) في العراق بمحافظة ميسان حيث تم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات اللازمة عن العينة والتي تكونت من (٤٠) فقرة، وبناءً عليه تم توزيع (٥٠) استبانة منها (٤٢) صالحة للتحليل، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج التي أظهرت وجود

علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجهاز المناعة التنظيمي، فضلاً عن وجود علاقة تأثير كبيرة لعمليات إدارة المعرفة في أجهزة المناعة التنظيمية، حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وجهاز المناعة التنظيمي، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على استثمار مهاراتها في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ونشرها قدر الإمكان من خلال تطبيقات الحاسب التي تستخدمها، هناك تأثير كبير لعمليات إدارة المعرفة في أجهزة المناعة التنظيمية وهو سيسهم في تعزيز قدرات الشركة على تنمية قدرتها المناعية لمواجهة التحديات الخارجية.

### التعليق العام على البحوث، والدراسات السابقة:

حظي موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام واسع من قبل الباحثين، وخاصة في المؤسسات التعليمية، حيث هناك اهتمام كبير بمفهوم الاستغراق الوظيفي من قبل المؤسسات، وهذا ما أظهرته بعض الدراسات السابقة.

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج دراسي،  
مثل: (يحيي أحمد، ٢٠٢٠)، (هاني بن محمد، ٢٠١٩)، (Al-Badayneh, 2021).

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وفي عينة البحث حيث تناولت معظم الدراسات السابقة العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة هاني بن محمد (٢٠١٩)، أما البحث الحالي تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

- استفادت الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي تحديد متغيرات البحث وفرضيات البحث وأدواته.

- تم استخدام البحوث والدراسات السابقة لدعم نتائج البحث بالبحوث والدراسات السابقة ومقارنتها بها.

- تنوعت التوجهات البحثية للبحوث والدراسات السابقة التي هدفت إلى قياس الاستغراق الوظيفي وربطه بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وكذلك الصحة التنظيمية، فيما ربط البحث الحالي الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

وكذلك بعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة اتضح أن هناك اهتمامًا كبيرًا بمتغير الاستغراق الوظيفي، ومتغير المناة التنظيمية، كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناة التنظيمية، ونظرًا لقلّة البحوث والدراسات التي تناولت متغير المناة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، فقد استعرضت الباحثة معظم البحوث والدراسات التي تناولت المناة التنظيمية في مختلف القطاعات والمؤسسات التعليمية بوجه عام.

- اتفق البحث الحالي مع معظم البحوث والدراسات السابقة في استخدام معظمها للمنهج الوصفي مثل دراسة (Al- Kalkawi and Qasim (2021)، ودراسة فرح نياز، وخالد خلف (٢٠٢١).
- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد علي أهمية المناة التنظيمية ودورها في القدرة علي تكوين حصانة وحماية المؤسسة ضد التيارات الخارجية، واستخدامها كمتغير يسهم في بناء حصن منيع وقوي للأفراد داخل مؤسساتهم وخارجها.
- يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في تناولها الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، حيث لا توجد أي دراسة تناولت المناة التنظيمية بمدارس التعليم العام، فجميع الدراسات السابقة تم تطبيقها في القطاعات المختلفة.
- استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في الإطار النظري للبحث، اختيار أداة البحث المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير نتائج البحث.

#### إجراءات البحث:

- حتى يحقق البحث أهدافه وللإجابة عن تساؤلاته فإن البحث سار وفق الخطوات الآتية:
- ١- تم تحديد الإطار العام لمبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أداة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، خطوات السير في البحث.
  - ٢- للإجابة عن التساؤل الثاني: تم تخصيص المحور الأول والذي تضمن مراجعة الأدب التربوي فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي، من حيث مفهومه، أهدافه،

أهميته، أبعاده، مؤشراتته.

٣- للإجابة عن التساؤل الثالث: تم تخصيص المحور الثاني فيما يتعلق بالمناعة التنظيمية من أجل إعداد الإطار النظري للبحث من حيث: مفهومه، أهدافه، أهميته، أبعاده بالإضافة إلى مراجعة نتائج البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي.

٤- للإجابة عن التساؤل الرابع: تم تخصيص إجراء الجانب الميداني للبحث للتعرف علي آراء عينة البحث حول واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية من وجهة نظر العينة، وقد استخدم البحث أداة الاستبانة وتقنياتها وتطبيقها، ثم تحليل النتائج وتفسيرها.

٥- للإجابة عن التساؤل الخامس: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية من وجهة نظر العينة والتي تعزي لاختلاف متغيرات (النوع، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، المرحلة التعليمية)، ووجود علاقة الارتباط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الجسدي الاستدامة، فهم البيئة، الإبداع) مدخ لتحقيق المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) من وجهة نظر العينة.

٦- للإجابة عن التساؤل السادس: تقديم مجموعة من التوصيات للاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

### الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الأسس النظرية للاستغراق الوظيفي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من المعروف أن الموارد البشرية تعد من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات، وهي التي تميزها عن بعضها من خلال المهارات والقدرات والمعرفة، حيث تعد الموارد البشرية مصدرًا للميزة التنافسية التي تبحث عنها أي مؤسسة، وعليه فإن كل مؤسسة أصبح لزامًا عليها إيجاد طريقة للاستفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لديها بهدف الاكتفاء والنمو المستقبلي، حيث أن نجاح المؤسسات يعتمد على ما يبذله الانسان من جهد في عمله، ويمثل

العمل جزءاً مهماً في حياتهم وبمرور الوقت يُشكّل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر تجاه عمله، وتصبح الوظيفة جانباً من حياتهم، وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا جعل الأفراد مستغرقين في وظائفهم.

ويُعد الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في إدارة الموارد البشرية، وأحد أهم الأبعاد الرئيسة لفهم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، ويعود أصل مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى بداية عام ١٩٢١، في الدراسات التي أجريت علي استعداد مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركات التي يعملون بها، وتم صياغته من قبل ويليام خان عام ١٩٩٠ بأنه "تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية، والمعرفية، والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية"، وبعد الاستغراق الوظيفي مؤشراً جيداً لبعض سياسات المؤسسة مثل التصميم والتوصيف الجيد للوظائف، توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع علي كل من الالتزام والإبداع (محمود السيد، ٢٠١٨، ٣١٧).

لُغويًا: يُعرف الاستغراق لُغويًا: من الفعل استغرق، أي بالغ في الشيء وجاوز الحد، اندماجٍ وانشغافٍ لما هو عليه (في العملِ أو الفكرِ) (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ٤٢٨٥).  
حيث عُرف بأنه حالة ذهنية مرضية مرتبطة بالعمل وتتسم بالنشاط والتفاني والانغماس وبقدر من الطاقة والمرونة العقلية (Kuok & Taormina, 2014, 7186) (Michalos, 2017, 267).

اصطلاحًا: يُعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ومهنته أو وظيفته، بحيث تُعد هذه المهنة أو الوظيفة ذات بُعد محوري في حياته والاندماج الذاتي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه في عمله، فالاستغراق الوظيفي يُعني حب الفرد لعمله (فوزية ضو، سلاف مشري، ٢٠٢١، ٤٣).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يتضح أن هناك من الباحثين من عرف الاستغراق الوظيفي بأنه تسخير الأفراد أنفسهم للعمل، وهناك من اعتبره حالة إيجابية متعلقة بالعمل، كما أشار البعض إلى أنه ارتباط نفسي بين الفرد ووظيفته، لدرجة تصل إلى التطابق، إلا أن جميع هذه التعاريف تدور حول بعد أساسي واحد، وهو مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد، بحيث يشعر من خلالها بتقديره لذاته.

وتجدر الإشارة هنا أن هناك فرقاً بين الاستغراق الوظيفي والاستغراق في العمل؛ فالاستغراق في العمل يُشبه أخلاق العمل، فهو درجة أهمية العمل وقيمته الجوهرية في حياة الفرد، أما الاستغراق الوظيفي فهو درجة انشغال الفرد بعمله، فالرغم من التقارب بين المفهومين إلا أنه لا توجد علاقة طردية بينهما، فقد يستغرق الفرد في وظيفته أي يندمج في مهام وظيفته، دون أن يمثل هذا العمل أي قيمة في حياته (فوزية ضو، سلاف مشري، ٢٠٢١، ٤٣).

فمفهوم الاستغراق الوظيفي يشتمل علي مجموعة من العوامل التي تتعلق بعوامل نفسية وعاطفية وعقلية ترتبط بوظيفة الفرد داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، ويؤكد هذا الطرح ما أشير إليه حيث يرى أن للاستغراق الوظيفي ثلاثة محددات كما يلي:

الخصائص الشخصية: تتضمن الأقدمية، الحاجة للنمو، وأخلاق الفرد والجنس وعدد الأتباع.

الخصائص الوظيفية: تتضمن الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية، الخصائص الاجتماعية: تتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح، وأضيف أيضاً الخصائص الفردية: وتشمل متغيرات الجنس، المؤهل، السن والحالة الاجتماعية، المكافآت الذاتية للفرد، والمكافآت الخارجية، متغيرات تتعلق بالوظيفة: وتشمل نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الرضا عن المرتب، الرضا عن المكافآت الخارجية (إيمان صلاح، ٢٠٠٧).

يرى (Riipinen (1997 أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، بينما يُعرف (Schaufeli, et al.(2002 الاستغراق الوظيفي بأنه درجة انهماك الفرد في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل، وصعوبة فصل نفسه عن العمل، ويصف الاستغراق أيضاً طريقة تطوير سلوك الموظف التي تربطه بعمله ويغيره من نشاط جسدي وعاطفي ومعرفي بما تتعكس على تحقيق الأداء الكامل، فالموظفين المستغرقين يتركز جهدهم البدني والذهني والعاطفي حول استكمال مهمتهم التنظيمية (Rizwan, et al. (2011 كما أشار (Beatty (2011 إلى أن الاستغراق الوظيفي يتميز بانهماك الفرد في العمل والقيام به بسعادة ، ويتميز بالخبرات المتزايدة الموجهة نحو وضع معين، أو شخص، أو سلوك معين.

في حين يرى عبدالعزيز بن سلطان، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠١٢) أن الاستغراق الوظيفي يشير إلى الشعور بالتركيز الكامل في العمل، والانهماك في عمل واحد لدرجة مرور



الوقت بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل، كما عرف عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٤) الاستغراق الوظيفي بأن يشير إلى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته.

وبناءً على ما تم؛ يمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، وبالتالي يمكن تحديد الاستغراق الوظيفي بالآتي:

- أ. الاستغراق الوظيفي اندماج داخلي في العمل .
- ب. تعبير عن السلوك الايجابي للفرد في المؤسسة.
- ج . يصب الاستغراق الوظيفي في الاستفادة من جميع الموارد البشرية وتحقيق نمو متزايد.
- د. الاسهام الفاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- هـ. يعزز الاستغراق الوظيفي من تحقيق الرضا الوظيفي.
- و. يعد أساس ومؤشر فاعل في تحقيق وقياس سلوك المواطنة التنظيمية الصالحة.

ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

يعد الاستغراق الوظيفي أحد الموضوعات المهمة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يرتبط بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك الأفراد، وأصبح الاستغراق الوظيفي بمثابة المصدر المحفز لهم، ومفتاح للتطوير الشخصي، والرضا عن بيئة العمل، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف، وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنها تُشعر الفرد بأهمية الرضا الوظيفي لدي الأفراد، وتجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومؤسسته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية، وهو أيضاً عامل مؤثر لتحفيز الأفراد، وموجه للسلوك (فوزية ضو، سلاف مشري، ٢٠٢١، ٤٥).

ويُنظر إلي الاستغراق الوظيفي علي أنه سمة مهمة من سمات الحياة التنظيمية، وأساس للوصول إلي الفعالية التنظيمية، والوصول إلي ردود فعل إيجابية من قبل الأفراد، فقد أشار عبدالحميد عبدالفتاح(٢٠٠٤) إلي أن الاستغراق الوظيفي يُعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة العمل، وتظهر أهمية الاستغراق الوظيفي في:

زيادة الأداء الفردي والجماعي، التحسين المستمر للجودة، انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، زيادة الالتزام بقيم وأهداف المؤسسة، التحسين المستمر في الإنتاج، ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يؤدي إلي نتائج إيجابية كمشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي

للذات، أما عند انخفاض مستوي الاستغراق الوظيفي يؤدي إلي نتائج سلبية كمشاعر القلق والضيق والكآبة والاحساس باليأس. (Kong,2012) وقسمت دراسة (Sakovska (2012, 14) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستويين هما:

#### أ: النتائج على المستوى التنظيمي

- ١-الأداء التنظيمي: الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي، الإنتاجية، دوران العاملين ، والأمان الوظيفي).
  - ٢- إنتاجية الأفراد العاملين: تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المؤسسة.
  - ٣- الاحتفاظ بالعاملين : توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل Perrin (2008) أن المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونوا أكثر استقرارًا، حيث توصلت إلي أن ٦٦% من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم.
  - ٤- الدفاع عن المؤسسة : قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن مؤسساتهم وهذا يعني أن البقاء بمؤسساتهم كمكان مناسب للعمل وأن الأفراد العاملون سيكونون أكثر استعدادًا يمارسه أفرادها تجاهها، فضلاً بدوره سيساعد المؤسسة باعتباره تسويقاً عن تحسين الوعي العام تجاه المؤسسة.
  - ٥-ولاء العاملين: عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المؤسسة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم، فعلاقة المؤسسة بعاملها تدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة.
  - ٦-التغيير التنظيمي الناجح : يؤدي الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورًا مهمًا في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق سيكونون مهتمون ومؤثرون في جعل المؤسسة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية .
- ب: النتائج على مستوى الأفراد العاملين:

١- النتائج النفسية: تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الاحباط للعديد من الأفراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه مؤسساتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يمكن أن يؤدي الاستغراق الوظيفي دورًا مهمًا في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.

٢- الرفاهية والصحة الإيجابية: يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابية ففي دراسة أجريت على منظمة جالوب Gallup توصلت الدراسة إلى أن ٦٢% من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير إيجابيا على المستوى الصحي.

ويرى (Men (2012,172 أن الأفراد العاملين وما يكونون من مشاعر جيدة تجاه مؤسساتهم كالإعجاب، الثقة، والاحترام، والجاذبية الشعورية Appeal Emotional سيكونون أكثر رغبة في العمل واهتمامًا بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، القيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية ستسهم في بناء الثقة بخصوص المؤسسة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين .

وبناء على ما تقدم، يتضح أن مفهوم الاستغراق الوظيفي ينعكس بشكل إيجابي على الجوانب النفسية للمعلمين في المؤسسات التعليمية، ويعمل على توليد مشاعر الرضا والسعادة وتقدير الذات، مما يجعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم بكل تقان وإخلاص، كما أن الاستغراق الوظيفي يعزز الولاء والانتماء للمدرسة، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات تعليمية ذات كفاءة وجودة عالية، ويمكن أن يتم تلخيص أهمية الاستغراق الوظيفي في العمل المدرسي في النقاط التالية:

١. تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي على المبادرة بتطوير أنفسهم والاهتمام بالنمو المهني لهم.
٢. يسهم الاستغراق الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويحد من بعض السلوكيات السلبية في العمل، كالغياب والتأخر الصباحي ومعدل دوران العمل.
٣. الاستغراق الوظيفي يهئ المنسويين للمدرسة لقبول برامج التطوير والتحسين، ويقلل من فرص المقاومة لديهم تجاه تلك البرامج؛ كونهم يشعرون بالولاء والانتماء للمدرسة.

٤. يبتكر العاملون المستغرقون في مهنتهم طرقًا جديدة في إدارة الحصص الدراسية، تعتمد على استراتيجيات التعلم النشط، والتي تعزز من عمليتي التعليم والتعلم.
٥. يهتم المعلم المستغرق في وظيفته بنتائج التحصيل الدراسي للطلاب، ويسعى جاهدًا لبذل ما يستطيع من أجل تحقيق أفضل النتائج.
٦. وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي كسلوك إيجابي يرتب على ممارسته آثار إيجابية على مستوى المؤسسة؛ حيث ذكر كمال حسني (٢٠١٣) والذي أشار إلى آثاره الإيجابية على الأداء التنظيمي، كخفض معدلات دوران العمل، وزيادة إنتاجية العاملين، والشعور بالأمان الوظيفي، والدفاع عن المؤسسة، وهذا يتناغم مع ما ذكره Field and Buitendach (2014) بأن استغراق الأفراد في عملهم يسهم في تحقيق الكثير من الآثار الإيجابية داخل المؤسسة. وهذا ما أكدته دراسة Sittar (2020) إلى أن ارتباط العمل كان له علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي للأفراد، وأن جميع عوامل العمل كان لحيوية المشاركة والتفاني والاستيعاب له علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي لجميع عوامل العمل، وتشير النتائج التي توصلوا إليها Jiang, Wang and Weng (2020) إلى أن المستوى العالي من الدعم الإشرافي يعزز علاقة الاستغراق الوظيفي بين مناخ العمل.

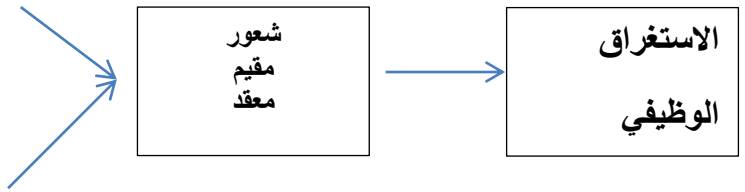
#### مؤشرات الاستغراق الوظيفي:

- أن الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع يتميزون بمجموعة من الصفات تظهر في:
- de Fátima Oliveira, Ferreira, Ribeiro, (2017, 67)
- أنهم أكثر اعتقادًا بأن مواهبهم مستغلة استغلالاً جيدًا.
  - يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي.
  - أكثر التزامًا بوظيفتهم في مؤسساتهم.
  - أكثر رغبة في التفاعل مع الآخرين.
  - أكثر رغبة لفرص النمو في وظائفهم.
  - من المتوقع أن يكونوا أقل رغبة في ترك العمل.
- مما سبق يمكن القول بأن مؤشرات الاستغراق الوظيفي تظهر في أن الأفراد المحبين لعملهم والمنتمين إليه يتميزون بالاستمتاع بعملهم وأكثر إخلاصًا له، وحبًا به، وقلة التغيب

عن العمل وانصرافاً منه، وقلة الأعدار، وكثرة الاشتراك في الأنشطة داخل العمل وخارجه، فضلاً عن المشاركة الاجتماعية، ورغبتهم في تطوير ذاتهم وتنميتهم مهنيًا. العوامل التي تؤدي إلي الاستغراق الوظيفي: أظهرت الدراسات والبحوث هناك العديد من العوامل الحاسمة التي تؤدي الاستغراق العاملين وكما موضحه بالشكل الآتي (Harter & Hayes, 2002):

### التطوير المهني فرصه للتطوير الشخصي

تطوير مهني فعال في إدارة المواهب	
القيادة -وضوح قيم المؤسسة	
قيادة -معاملة حسنة للعاملين	
قيادة معايير المؤسسة - والسلوك التنظيمي	
تمكين	
صورة ذهنية	
تكافؤ فرص العمل ومعاملة عادلة	
تقييم الأداء	
الاتصال	المنافع والفوائد
المودة العائلية	صحة وسلامة
التعاون	رضا العمل



- ١- التطوير المهني فرصة للتطوير الشخصي: المؤسسة التي تتمتع بمستوى عالي من الاستغراق تزود المستخدمين بالفرص لتطوير قدراتهم، وتعليم المهارات الجديدة، واكتساب معرفة جديدة وإدراك الإمكانية المتاحة، وتخطيط المؤسسة لاستثمار عاملها.
- ٢- تطوير مهني فعال في إدارة المواهب: يؤثر تطوير المهنة علي استغراق العاملين ويحتفظ بأكثر العاملين موهبة ويزودون بالفرص للتطوير الشخصي.
- ٣- المعاملة الحسنه للعاملين: أن المؤسسة الناجحة تكون أكثر احترامًا لعاملها بغض النظر عن مستوى عمله.
- ٤- قيادة معايير المؤسسة والسلوك الأخلاقي: ينعكس السلوك الأخلاقي ضمن معايير المؤسسة علي استغراق العاملين في المؤسسة.
- ٥- التمكين: ويعني اشتراك العاملين في القرارات التي تؤثر علي عمله وموقع العمل وإيجاد بيئة واثقة صعبة التي فيها يشجع المعلمين علي الإبداع ودفع المؤسسة إلي الأمام.
- ٦- الصورة الذهنية: كم المعلمين الذين يستعدون لتصديق بأن خدماتهم وتصوراتهم حول تلك

الخدمات، والمستويات العالية للاستغراق المعلمين بشكل معقد بمستوى عالٍ من الاستغراق.  
٧- تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة: جعل مستوى استغراق العاملين مع مدرّاهم بمستوى عالي وتزويدهم بفرصة للنمو والتقدم.

٨- تقييم الأداء: التقييم العادل لأداء العاملين وفق معايير معينة لتعزيز مستوى استغراق المعلمين، فالمؤسسة التي تضع تقنية ملائمة لتقييم الأداء، أي شفافة بدون تحيز، وبذلك يكون مستوى الاستغراق عالي.

٩- الفوائد والمنافع: يجب أن يكون للمؤسسة نظام واضح صحيح لكل العاملين حيث يتم تحفيزهم علي العمل ويرفع مستوى الاستغراق يجب أن يكونوا مجهزين ببعض المنافع والتعويضات.

١٠- الصحة والسلامة: أن مستويات الاستغراق تكون منخفضة، إذ ما عانا العاملين من العمل، وهذا يتطلب من المؤسسة أن يتبنا طرق ملائمة وأنظمة صحة وسلامة لهم.

١١- الرضا الوظيفي: رضا العاملين يعني أن يكون العاملين بناؤون، لذا فهو ضروري في المؤسسة للنظر فيه ليعطي العاملين أعمال تتلاءم مع إمكانياتهم وتجعلهم متمتعين وراضين عن عملهم.

١٢-الاتصال: المؤسسة يجب أن تتعامل مع سياسة الباب المفتوح، وأن تكون الاتصالات المفتوحة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويجب أن يكون هناك اتصال ملائم في المؤسسة، حيث يحق للعاملين إبداء الرأي في اتخاذ القرارات ويمتلك الحق أن يكون صاحب رأي مسموع من قلب مدير.

١٣- المودة العائلية: تؤثر الحياة الشخصية علي الحياة العائلية، عندما يدرك العامل في المؤسسة بأن هناك دافع عائلي باتجاه الاستغراق بالمؤسسة.

١٤- التعاون: أن تعمل كامل المؤسسة سوياً بمساعدة بعضهم البعض الآخر، حيث يكون التنسيق في العمل بين العاملين والمدير مطلب رئيسي للاستغراق.

بناء علي ما تقدم يتضح أن هناك عديد من العوامل التي تؤدي إلي الاستغراق الوظيفي وتتلخص في الآتي: التنمية المهنية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم لعصر يسمي بعصر الرقمنة يتطلب الوصول إلي أعلى مستوى لزيادة الأداء وهذا يؤدي إلي استغلال المواهب الموجودة أفضل استغلال وتنمية الإبداع والابتكار، وتحقيق التواصل الاجتماعي بين العاملين وبعضهم، وهذا يؤدي إلي ما يسمي بالحياة العائلية ذات الود والاحترام، والتنسيق فيما

بينهم من أجل الوصول بالمؤسسة إلي أفضل أداء وتحسين الإنتاجية وهذا يحقق الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة.

### ثالثاً : أبعاد الاستغراق الوظيفي Work engagement dimensions

أشارت دراسة (Bakker, Albrecht and Leiter(2011,10) إلي أن أبعاد الاستغراق الوظيفي تمثلت في الآتي:

١- الحماس (Vigor): ويشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية Resilience Mental والاستعداد لاستثمار الجهد وعدم التعب بسهولة أثناء العمل، والثبات في مواجهة الصعاب.

٢- الإخلاص أو التقاني (Dedication): ويشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل؛ نظراً لشعور الفرد بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، وأنه ذو أهمية بالنسبة إليه.

٣- الانغماس (Absorption): ويشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، حيث ينهمك الفرد في عمله؛ لشعوره بالسعادة، لدرجة أنه يصعب عليه فصل نفسه منه.

تلخيصاً لما سبق يتضح أن أبعاد الاستغراق الوظيفي تتمثل في الحماس، والإخلاص، والانغماس، ولا يحدث الاستغراق دون أن يكون لدي الفرد الدافعية والرغبة في العمل وإرادة نابعة من داخله، ثم يأتي أنه يعترف بوظيفته ويكن لها الفخر والامتنان، وأن هذا العمل يمثل حياته التي يعيشها، ثم يأتي بعد ذلك أنه ينغمس في وظيفته لدرجة أنه يصعب فصل ذاته عن وظيفته.

وهناك من ذكر أن أبعاد الاستغراق الوظيفي تتمثل في الآتي: Kuoka and Taormina (2017, 266-267):

#### ١. الاستغراق الجسدي Physical Engagement

ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام، ويمثل توظيف وتجسيد الحالة الجسدية والإدراكية والشعورية للموظف أثناء قيامه بالمهام، ويعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخام والانخراط النشط، علي الرغم من أن كميات الجهد البدني المبذول في العمل يمكن أن تختلف في المهن المختلفة علي سبيل المثال (المصنع والتدريس)، فعامل المصنع

الذي يعمل جسدياً يكون أكثر نشاطاً خلال نوبة عمله، وسوف يُكمل المهام المطلوبة أكثر من الآخرين، والمعلم المستغرق جسدياً غالباً ما يذهب إلي المكتبة للكتب وبذل الجهد في كتابة المحاضرات في التدريس البدني لمساعدة الطلاب علي فهم أفضل لمحتوي المحاضرة (Simpson, 2009, 1018).

## 2. الاستغراق الشعوري Emotional Engagement

هي عملية تنظيم مشاعر المرء في العمل حيث يشعر الأشخاص الذين يعملون عاطفياً بالسعادة أو الرضا تجاه عملهم، وهذا التأثير الإيجابي من شأنه أن يُعطيه مشاعر سارة حول عملهم، وتُعرف بأنها " التعلق المستعد بالإمام أو الأهداف أو الأنشطة التنظيمية التي تتميز بامتلاك مشاعر إيجابية مثل الفخر والحماس حول تنفيذ المهام (Kouk,Taormina,2017,266) وهو العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المؤسسة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر، يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية المذكورة أعلاه وما يكونون من مواقف ايجابية أو سلبية تجاه المؤسسة وقادتهم، ويعني الاستغراق الشعوري/ العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة، مما يؤدي إلي مشاعر الحماس والفخر، وعلي العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم "الغياب العاطفي" والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، وفي هذا المعني يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرة، ومع ذلك فإننا جميعاً ندرك بحدسنا بأن الانسان لا يمكن أن تأتي منه إلا بقدر ما هو مستعد أن يعطيه، وأن الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة فلن تأتي منه إلا بقدر ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي الفرد أقصى ما لديه فإنه يجب أن يعمل علي أساس ما يرغب ويتمتع في العمل (Knight, 2011, 6).

## 3. الاستغراق المعرفي cognitive Engagement

يعتمد الاستغراق المعرفي علي فكرة الفعالية، أي أن الناس يحتاجون إلي العمل بالمنطق والوعي ليصبحوا أكثر فعالية في العمل، فالأشخاص الذين يعملون بشكل ادراكي سيكون لديهم أفكار إيجابية أكثر ويوجهون اهتماماً أكبر لعملهم (Kuok and Taormina, 2017,267)، تتعامل هذه السمة مع اعتقادات الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية مثل: (كيف تقاد المؤسسة، وظروف العمل في المؤسسة، يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عمله، ويركز بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة له إلى اعتقادات الأفراد



العاملين تجاه المؤسسة، القادة وثقافة موقع العمل، وهو الوعي الحيوي أو اليقظة الفكرية ومنطق الإدراك المتزايد والاهتمام بالعمل (Miller, 2008, 10)، ينغمس الأشخاص من الناحية الإدراكية بشكل كامل في ممارسة عمله وفي الواقع أن الأشخاص المستغرقين قادرين علي تجاهل المنافسة ويركزوا بشكل مكثف علي المهمة التي أعطيت لهم، ومن جهة أخرى يعني مفهوم الاستغراق الإدراكي/ المعرفي عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد، فضلاً عن الاهتمام بالقدرة الفعلية المعرفية من أكثر المطالب إلحاحاً في هذا العصر، نظراً للمشكلات التي أحدثتها التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في شتي ميادين الحياة (هاشم فوزي، ولاء جودت، ٢٠١٢، ١٠٠).

#### ٤. الاستغراق الذهني: mental Engagement

يقصد بالاستغراق الذهني بأنه حالة من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد الدلائل والمدلول بشكل عياني وذهني من أجل الإلهام إذ يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذويان حتي الإغماء والغيبوبة، ولطالما وصل المستخدم إلي الإغماء فهو في حالة من الاستغراق الذهني متدبراً ومتأملاً، ومثال علي هذا الاستغراق يقول الإمام علي "رضي الله عنه" في أحد أدعيته المشهورة وما ينطوي في كنفها من بديع وبيان وبلاغة إلا الله يا من دلح لسان الصباح بنطق تبلجه، وسرح قطع الليل المظلم بغياب تلججه، وأتقن صنع الفلك الدوار في مقادير تبرجه، وشعشع ضياء الشمس بنور تأججه، يتضح من هذا النص عبقرية الإمام علي وتجاوزه لعصره في استحضار العصر وتحليله والسير بتحليله نحو المرموز كما يُظهر النص عمق تبصر الإمام بالمكان والعلامة وما تختانه من دلالة وصولاً إلي تصور ذهني للمدلول، إذ رسم الإمام علي صورة ذهنية رائعة لتسريح الليل بغيا به (العدم الحالك الظلام) تلججه، والتلجج هو التموج، والصورة الذهنية المنتجة هنا تبدو كأنه بحر هائج معلق في سماء مطرب (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015).

#### ٥- الاستغراق الوظيفي: Functional Engagement

ويشير إلى الإيجابية والإنجاز والحالة الفكرية المتعلقة بالعمل ويمكن تمييزها من خلال الحماس، الإخلاص، والانغماس، فالحماس يشير إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية أثناء العمل، ويشير الإخلاص إلى الاندماج العالي في العمل والدفاع عن المؤسسة والإلهام والفخر والتحدي، بينما يشير الانغماس إلى التركيز الكامل والاستغراق في العمل بحيث يمر وقت الموظف بسرعة ويجد من الصعوبة فصل نفسه عن العمل.

فضلاً عن ما فإن الاستغراق الوظيفي ينقسم إلي, (Kuoka and Taormina 2017, 267):

أ. مستغرق : Engaged "عمال بناء" يرغبون بمعرفة المطلوب لتوقعاته ودورهم الذي يمكن أن يقبله، وهم فضوليين بطبيعتهم وتحديدًا فيما يتعلق بمنتهم ومكانهم فيها، يؤدون أعمالهم بمستوى عالي من الثبات ، ويستعملون مواهبهم وقوتهم في العمل كل يوم، ويعملون بالعاطفة ويقدمون الإبداع ويدفعون مهنتهم إلي الأمام .

ب. غير مستغرق: Not Engaged العاملون غير المستغرقين يميلون إلي التركيز علي المهام بدلاً من الأهداف والنتائج التي يتوقعون إنجازها، ويرغبون بتحديد العمل فقط ، ويركزون علي إنجاز المهام وطبيعة علاقاتهم مع مدراءهم وزملاء العمل هي علاقة منتجة.

ج. منعزل بشكل نشيط: Actively Disengaged العاملون المنعزلون "بشكل نشيط" يطلق عليهم "سكنة الكهف" هم بثبات ضد كل شيء هم ليسوا فقط حزينين في العمل بل إنهم بذرة سلبية في كل العمل، وهؤلاء المنعزلين يمكن أن يكونوا نشيطين ومن جانب آخر هناك عاملين يتعاونون مع بعضهم لتوليد الخدمات، وهناك مشكلات وتوترات التي يمكن أن تظهر من العاملين المنعزلين التي يمكن أن تلحق الضرر بهم في أعمال المؤسسة.

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذا البحث، فقد حددت الباحثة الاستغراق الوظيفي في الأبعاد السابقة ويرجع السبب في اختيار تلك الأبعاد إلي شموليتها، ولكونها تعبر بدرجة كبيرة عن مدى الاستغراق الوظيفي، من خلال الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.

مما سبق يتضح أن الاستغراق الوظيفي يعد مقياس لدرجة تعلق الموظف بوظيفته والمشاركة فيها، ويمكن العمل على زيادة درجة الاستغراق الوظيفي من خلال امتلاك الموظف لسلطة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياته فيما يتعلق بوظيفته الحالية التي يشغلها ودرجة اهتمامه بها، ويعد الاستغراق الوظيفي من أهم عوامل تمكين الموظف ومشاركته في اتخاذ القرارات لما يعكس إيجابا على تحسين الأداء، بالإضافة إلى أنه عنصر تحفيز وسلوك موجه نحو تحقيق الهدف.

**المبحث الثاني: الأسس النظرية للمناعة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة**  
في مستهل الحديث لعل أول من طرح مصطلح "المناعة التنظيمية" في أدبيات إدارة الأعمال (DeGeus, 1997) حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات، داعياً

الى ضرورة التعامل مع المؤسسات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديدها ليتمكنها من البقاء على قيد الحياة، وقد عرف المناة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للمؤسسة، ويعمل النظام المناعي للمؤسسة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة آثارهم.

وفي هذا الإطار يعرف (Watkins (2007) المناة التنظيمية بأنها شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المؤسسة، وأن الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأشخاص أو الأفكار الذين قد يعيقوا أداء المؤسسة.

وتماشياً مع ما تم ذكره اتفق كل من يوسف حجيم(٢٠٠٩)؛ بيداء ستار(٢٠١٤) على أنها مجموعة من المكونات والوظائف داخل المؤسسة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المؤسسة وهيكلها.

وفي نفس الصدد يبين (Perry (2014) ضرورة وجود مرونة لدى المؤسسات تساعدها على التكيف مع التغيرات الطويلة أو القصيرة المدى في منظمات الأعمال لذا فإن المناة التنظيمية قادرة على حماية المؤسسة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المؤسسات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة توازنها بشكل أكبر، ويرى (Farncombe (2014 أن المناة في المؤسسة تحافظ على قيم المؤسسة ورؤيتها وتديم استمراريتها في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب.

من خلال ما سبق نرى أن مفهوم المناة التنظيمية بدأ يأخذ أهمية في أدبيات الإدارة حيث لفت انتباه الكتّاب بأنها يمكن أن تكون إحدى النظم الرئيسة التي تعمل كدرع واقى يحمي المؤسسة من اضطرابات البيئة الداخلية للمؤسسة، فقد اعتبره ثمة للتطور الذي يوضح مدى تكيف المؤسسات من أخطار البيئة الخارجية والتحديات، بما في ذلك تزايد تعقيد المؤسسات والتهديدات الخارجية التي تواجهها فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية وتنفيذها داخل المؤسسات لمواجهة التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المؤسسة.

### أهداف المناة التنظيمية:

تتضح أهداف المناة التنظيمية في الآتي:

١- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلي تهديده، وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة وفرعية، أو وجود نظم حماية متعددة ومزدوجة (Al-Tahan & Al-Hindawy, 2021, 810).

٢- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تؤدي إلي ضعفه، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم الانساق بين أقسام ومستويات مجامع المؤسسة (بيداء ستار، ٢٠١٤، ٢٣٧).

٣- تعمل كخط الدفاع الأول ضد المخالفات وسوء صرف المدراء داخل المؤسسة. خلاصة ما سبق يتضح أن أهداف المناعة التنظيمية تتلخص في أن مواجهة المؤسسة للتحديات الداخلية منها والخارجية يطلق عليها مرحلة اكتساب المناعة والتصدي للفيروسات حيث تسعى إلي اكتساب المعارف والقدرات التي تمكنها من مواجهة الأخطار التي تحيط بها وامتلاكها نظام مناعي قوي يمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المؤسسات الأخرى المنافسة، من خلال دراسة التهديدات الخارجية واتخاذ كافة الاجراءات الوقائية.

### أهمية المناعة التنظيمية:

تكمن أهمية المناعة التنظيمية في النقاط التالية:

- (١) تعزيز مناعة المؤسسة للتأثيرات البيئية الخارجية (Abbas, 2019, 262).
  - (٢) تحسين سمعة المؤسسة في مكان العمل (Rivero, 2014, 1).
  - (ج) تحسين قدرة المؤسسة على بناء تحالفات استراتيجية إيجابية (Orakhelashvili, 2015, 3).
  - (د) ضمان التدفق المستمر للموارد داخل المؤسسة (Quevillon et al., 2015, 13).
- ونافذة القول يتضح أن أهمية المناعة التنظيمية تظهر في استغلال المؤسسة أفضل استغلال واتخاذ القرارات المدروسة والاختيار من بين عدة بدائل مقترحة تؤدي بالمؤسسة إلي أفضل حال، لمنع الأخطار الداخلية منها الخارجية من إعاقة العمل والتطلع لحلول مبتكرة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين سمعة المؤسسة للوصول إلي أفضل أداء.
- ### فوائد المناعة التنظيمية:

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم المناعة التنظيمية، بأنها عائق يحول دون تطور المؤسسة ويصيبها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات إلي محاربتها والقضاء عليها، إلا أنه يمكن القول أن المناعة التنظيمية تعد منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة

التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه النظم، حيث يشير Perry(2014) أن المناعة التنظيمية قادرة على حماية المؤسسة من مشكلات واضطرابات العمل، كما أنها تعزز المرونة في المؤسسات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة وتساعد علي إعادة الأوزان بسرعة أكبر، وبطبيعة الحال بين Simmons(2013) فوائد المناعة التنظيمية والتي تتلخص في عدة نقاط، تتمثل في الآتي:

١- الوقاية من آثار الأخطاء الداخلية في المؤسسة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.

٢- إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها.

٣- توفير الأوزان داخل المؤسسة ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للمؤسسة.

٤- تحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية.

٥- مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتياط، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن فوائد المناعة التنظيمية تتمثل في بناء آليات وقائية لتوفير الأوزان بين البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المديرين والعاملين، والتي تقود إلى سرعة مواجهة الظروف غير الاعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية.

#### متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية :

أشار Perry (2014) إلي عدة أسس تمكن المؤسسة من تحقيق مناعة المؤسسة،

وهي:

- بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في المؤسسة.
- تكامل نظم المناعة التنظيمية واتساق أدائها.
- توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المؤسسة.

بينما حدد Grams(2009) خمس طرق لتقوية نظام المناعة في المؤسسة:

- التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المؤسسة أقوى.
- توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، لجعل هذه النظم أكثر قوة.

- التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
- إيجاد ثقافة حل المشكلات من قبل الجميع.
- إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المؤسسة.

خلاصة القول يتضح أن من متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية بالمؤسسة ينبغي أولاً توافر ثقافة تنظيمية لدي جميع العاملين بالمؤسسة لتقبل التغيير، ومن ثم وضع التشريعات اللازمة لحماية المؤسسة من أي عوائق تعيق المؤسسة عن مواجهة هذه التهديدات، وتوفير الكوادر البشرية التي تعزز عملها وخوفها علي المؤسسة من أي انهيار قد يؤدي إلي الإحاطة بها في ظل تنافس المؤسسات لبعضها البعض، وهذا لن يحدث إلا من خلال التطلع لرؤية ورسالة وقيم المؤسسة والتعاطف معها.

#### محددات المناعة التنظيمية:

حيث يشير (Stocker (2006 مجموعة محددات للمناعة التنظيمية التي تقيد من أداء هذه النظم وتصيبها بالخلل، مما يؤدي إلى إصابة صحة المؤسسة بالمرض وانهيارها، وقد بين أن المؤسسة تدخل في دوامة التوجه نحو الموت في حال ضعف نظام المناعة لديها، تبدأ بمرحلة الاستمرار بالحد من مشاركة العاملين، مما يقلل الدافعية والتحفيز، وتجبرهم ضغوط وسياسات الإدارة على التراجع في الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، مما يعوق قدرتها على الصمود أمام التهديدات الخارجية، ويمكن تمثيلها في الآتي:

- ١- ممارسة الإدارة التعسفية بمعاقبة العمال، وتقليل احترامهم، واتباع الأوامر مباشرة في بيئة التخويف.
- ٢- استمرارية الإدارة في سحق دافعية العاملين.
- ٣- فقدان العاملين الطموح والشعور باللامبالاة وانتظار التوجيهات فقط.
- ٤- الإدارة تعزز من إدراك العاملين بفقدان طموحهم.

في حين ناقش يوسف حجيم (٢٠١٠، ١١) موضوع المناعة التنظيمية من جانب آخر معتمداً بذلك على مفهومه للمؤسسات وكونها جزء من البيئة العامة التي تحيط بجميع الأنظمة والتي تنطوي تحت تأثيرها حيث وصف المؤسسات بالنظام المتكامل الذي يكون جزء من النظام الأكبر ألا وهو البيئة الخارجية، ويتألف جهاز المناعة التنظيمية هنا من مجموعة مكونات ووظائف أساسية تتكامل فيما بينها لمحاربة الفيروس البيئي أو الأخطار التنظيمية

التي قد تتعرض لها بنية المؤسسة وهيكلها التنظيمي كالأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية وغيرها من الأزمات.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن أوسع مفهوم للمناعة التنظيمية يتم عبر وصفها بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء وظائف المؤسسة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية حيث يعمل الجهاز المناعي هذا من خلال التعرف على العوامل المسببة للتهديد وتحديدها بالشكل الصحيح ومن ثم العمل على القضاء عليها وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالموارد الخارجية كالمؤسسات العاملة في نفس القطاع التعليمي أو عبر إجراء التحالفات الاستراتيجية أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديد وبذلك يسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة.

### أبعاد المناعة التنظيمية:

تتمثل أبعاد المناعة التنظيمية في الآتي:

#### ١- التعلم التنظيمي (Organizational Learning (OL):

يعد التعلم التنظيمي O.L من المصطلحات المهمة في أدبيات الإدارة وهو موضوع جدل ونقاش بين الكتاب، لما فيه من ترابط وتداخل مع مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning organization) وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن (Simon 1969) من أوائل الذين تناولوا مصطلح التعلم التنظيمي، فقد عرفه أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المؤسسة، فقد ركز التعريف على عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات التنظيمية وتحديدها، المخرجات المرتبطة بما يساوى التطور المعرفي داخل المؤسسة والمبنية على الاجراءات التي أخذتها المؤسسة في التعامل مع هذه المشكلات.

بينما يبين (Chiva and Alagre 2005,50) أن التعلم التنظيمي هو آلية التفسير والاستجابة للمعلومات الداخلية والخارجية عبر انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المؤسسة ورصدها في ذاكرة المؤسسة بهدف مراجعتها والاستفادة منها في حل مشكلات العمل في المستقبل، وأن التعلم التنظيمي يعزز من ثقافة المؤسسة على حل المشكلات والأخطاء المتكررة في العمل بالشكل الأمثل، والوقاية وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً،

وتساعد علي الاستفادة من الخبرات السابقة للمؤسسة والاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسة واستثمار الخبرات لتوليد المعرفة ونقلها بين أفراد المؤسسة (Smith, 2013).

Argote & Spekter, 2011, 1125)

وأيضًا يُعرف ( Tamayo et al., ( 2016,1148) التعلم التنظيمي بأنه "قدرة المؤسسة على توليد واكتساب وتبادل المعرفة من خلال الأساليب والممارسات التنظيمية المختلفة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، من حيث التركيز على العمل فرق وتدريب الموظفين والتخطيط الاستراتيجي"، وامتثالاً للسابق عرّفها (Moriceau, 2016,80) بأنها "عملية تحسين الإجراءات التجارية والتنظيمية من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة والاستلام الفردي المستمر لجميع المعارف والخبرات الجديدة.

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت التعلم التنظيمي، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه: عملية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها داخل المؤسسة، من خلال اكتساب المؤسسة الخبرات والتجارب على مر الزمن، فتكون قادرة على تحديد المشكلات والأخطاء الداخلية، والتنبؤ وتفسير التهديدات الخارجية، ويعمل على تحسين أداء المؤسسة، وبالتالي تتولد معرفة تتشكل ضمن النسيج الثقافي داخل المؤسسة، لتمكنها من نقادي الوقوع في الأخطاء والمشكلات المتكررة وتجعلها مستعدة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

## ٢- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

لا تستطيع أن تعمل أي مؤسسة بمعزل عن الماضي، إذ أن الأداء هو محصلة لتفاعل الحاضر مع الماضي لبناء رؤية مستقبلية تحدد القبة التي تسعى المؤسسة إليها، وتعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوعاء الذي تخزن فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت على المؤسسة حتى يمكن الاستفادة منها في المستقبل، ولذلك لا يمكن فصل عملية التعلم التنظيمي عن الذاكرة التنظيمية، حيث إن الذاكرة تعد بمثابة الوعاء الذي تحفظ فيه نتائج التعلم في شكل معرفة صريحة تم التوصل إليها (Ghafoor, 2016,35) وتعد الذاكرة التنظيمية أحد مدخلات ومخرجات تنمية رأس المال الفكري، فهي القاعدة التي تنطلق منها عملية التنمية المعرفية وخاصة في محاولة التوصل إلى المعارف الضمنية التي مازالت مخزنة في عقول البشر، كما أن تحول تلك المعرفة الضمنية إلى صريحة يتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية حتى يتم الاستفادة منها في المستقبل. (Simmons, 2013))



وتتكون الذاكرة التنظيمية من مصدرين هما: المصادر الداخلية والتي تتمثل في السجلات والدفاتر والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والسياسات والقواعد التي تحكم العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في كافة المعلومات التي تتعلق بالمنافسين وكافة التغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة منها اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية (Zhang, et al., 2004).

يرتبط مفهوم الذاكرة التنظيمية بالأساس بمفهوم التعلم التنظيمي بسبب العلاقة الارتباطية بينهما، إذ أن الحفاظ على الذاكرة التنظيمية هو انعكاس لقيم الجماعة والتي تُعد أهم ميزة في الذاكرة التنظيمية، فقد اعتبرها Rusaw (2004,485) أحد فروع التعلم التنظيمي التي تنظم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الأفراد والمؤسسات، ويمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية ناتج مسح وتفسير تشخيص الأحداث في بيئة الأعمال على مر الزمن.

وامتثالاً للسابق تعرف بأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها استحضار المعرفة السابقة للمؤسسة من خلال المعلومات المخزنة على مدى تاريخ المؤسسة للاستفادة منها واستخدامها في صياغة وصناعة القرارات الحالية والمستقبلية، وتشمل الذاكرة الفردية والتفسيرات المشاركة للإجراءات السابقة، وأنها تؤثر على الأنشطة الحالية مما يؤدي إلى مستويات متباينة في أداء المؤسسة.

ويشير Girard (2009) أن الذاكرة التنظيمية تزيد من فاعلية المؤسسة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي، وكذلك تجعل المؤسسة قادرة على النظر إلى الخلف والاستفادة من الأعمال التي تم إنجازها، وبالتالي تتعلم من سلوكها، فالتطور الفاعل للذاكرة التنظيمية يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة.

مما تقدم يستخلص أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن عملية تفاعلية لأرشفة المعلومات التي تكتسبها المؤسسة من خلال تحليلها لأحداثها السابقة في بيئة المنافسة، أو معلومات عن الأداء الداخلي السابق، لتساعدها في اتخاذ القرارات بالمستقبل.

ج- الجينات التنظيمية (الحمض النووي التنظيمي) Organizational DNA

هو مصطلح مجاز يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معًا شخصية المؤسسة وتساعد في شرح أدائها، وبما أن المؤسسة عبارة عن كيان يعمل بحبوية يشبه الكائن الحي، إذاً لا بد من التركيز علي معطيات الجينات التنظيمية للمؤسسة ومعرفة خصائصها المميزة.

ويحاكي مفهوم الحمض النووي التنظيمي مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل DNA الخصائص الداخلية للمؤسسة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، ومن ثم يكون مسئول عن المعلومات المسجلة فيه، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (محمود عبدالعزيز، محمد محمود، ٢٠١٣).

فالجينات التنظيمية عبارة عن قاعدة بيانات مرنة تحتوي على معلومات عن المؤسسة مثل: الهيكل التنظيمي والاجراءات، العلاقات بين أفراد المؤسسة والأفراد من خارج المؤسسة، وهي أيضًا تشمل قيم المؤسسة الأساسية وثقافتها وشخصيتها التي من المفترض أن تنتقل إلى جميع العاملين بالمؤسسة (Persyn, 2014).

ويرى (Ivanov (2013 أن الحمض النووي للمؤسسة يعكس الهيكل الداخلي والديناميكي لها، فهو يتكون من الأدوار، والعلاقات، والتشابكات التي تشكل ديناميكية المؤسسة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وعندما تستطيع الإدارة تحديد مكونات (DNA) المميزة للمؤسسة يمكنها تحريك المؤسسة نحو أداء أفضل وتحقيق أهدافها، فهو كناية تشمل جميع العناصر التي تصف مجتمعة هوية المؤسسة التي تنعكس في أدائها وأنشطتها، حيث تمثل الصفات التي تميز المؤسسة وتجعلها فريدة عن غيرها من المؤسسات (2014,117, Nafei).

وتلخيصًا للسابق يمكن أن نعتبر الحمض النووي التنظيمي عبارة عن البصمة الخاصة بالمؤسسة والتي تجعلها منفردة عن بقية المؤسسات بخصائص مميزة، تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الأعمال.

أما عن مكونات الجينات التنظيمية فتمثل فيما يلي: لمياء العزب (٢٠١٨)  
الهيكل التنظيمي: والذي يحدد علاقات السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، المعلومات: والتي تفسر عملية تحويل البيانات إلى معلومات ثم توزيعها على المستفيدين منها وتخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة، حقوق اتخاذ القرار: والتي تحدد سلطة اتخاذ القرار والعناصر المختلفة لاتخاذ القرار والتي تتمثل في الصانع والمتخذ والمنفذ والمتأثر.

لجأ البحث الحالي إلى اختيار أبعاد متغيرة للمناعة التنظيمية التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات التالية (Verbeke, 2021؛ Watkins, 2007, Huang, 2013)، والتي جرى الاتفاق عليها نسبياً، وهي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي).

### دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق المناعة التنظيمية:

كشفت دراسة (Al-Baadayneh, 2021) أن مشاركة الموظفين واستغراقهم في العمل يؤديان دوراً حاسماً في تحقيق المناعة التنظيمية للمؤسسة، كما ذكرت دراسة، تعتمد الاستدامة بشكل متزايد على المشاركة الجماعية لجميع وكلاء المؤسسات، كما ذكر Albrecht, (Breidahl, and Marty, 2018) بأن الاستغراق الوظيفي مهم للمدراء لأنه يزرع معنأً للتحرر من الانعزال ومشكلة قلة الالتزام للعاملين، حيث العمل بلا معني يرتبط باللامبالاة في أغلب الأحيان والانفصال وفي مثل هذه الظروف يعتقد العاملون بأنه أكثر جفاءً في أنفسهم ويمكن أن يحقق الاستغراق العديد من المزايا تتمثل بأن العاملين المستغرقين سيقفون في المؤسسة ويكونوا بمثابة حماية والمساهمة في نجاحها وسيؤدون عملهم بشكل أفضل وأكثر اندفاعاً، كما يمكن تحقيق صلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين، وبشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالمؤسسة، فضلاً عن أن الاستغراق الوظيفي يبني عاطفة والالتزام تجاه استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ويخلق احساس الولاء في بيئة تنافسية للمعلمين وبينهم وبين البعض ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي إلي رفع العمل.

وتستطيع المؤسسات أن تخضع لنظام المناعة وتنفذ التغيير بنجاح بفضل اجتهاد جهاز المناعة، وإشراك العاملين في المؤسسة، بدعم الأفراد بما يصنعونه، ويوجد الاستغراق ملكية نفسية للقرارات والمساءلة عن نجاحها، بالتواصل حيث يقلل التواصل الفعال الخوف من المجهول ويعزز الجوانب الإيجابية لتحقيق المناعة للمؤسسة، وإن توفير البيانات والإجابة على الأسئلة وتشجيع التغذية الراجعة يساعد العاملين على التغلب على المقاومة والعمل من خلال رغبتهم في الدفاع عن مؤسستهم، ويمكن للمؤسسات قيادة جهود المؤسسة الفعالة في بيئة ديناميكية، مكافأة جهود الأفراد تعترف استراتيجيات المكافآت الفعالة بالعاملين للأداء المطلوب من خلال دعم كل خطوة من خطوات عملية الاستغراق الوظيفي في المؤسسة، وحبهم لعملهم لدرجة يصعب فيها فصل الفرد عن نفسه في العمل وهذا يحقق مناعة تنظيمية قوية لمؤسسة التي ينتمي إليها، ويجب تصميم برامج المكافآت لمساعدة المؤسسات على

تحقيق نتائج عالية مثل الإبداع والابتكار والقيادة والعمل الجماعي والتعاون والالتزام والولاء والحلول طويلة الأجل والتعلم وتطبيق مهارات جديدة.

### الدراسة الميدانية:

واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا:

هدف الجزء الميداني من البحث الحالي إلي التعرف علي واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر عينة البحث الحالي باعتبارها نموذجًا للمدارس علي مستوى الجمهورية، وذلك لتحديد وقياس الفجوة في المدارس الحكومية بأنواعها المختلفة وذلك بين محوري الاستبانة والواقع الممارس أو المشاهد لأداء المديرين بتلك المدارس، حيث تم بناؤها وفقاً لتحليل الأدبيات والإطار النظري للدراسة حيث شملت محورين وتحت كل منها عدد من الممارسات الدالة عليها حيث شمل المحور الأول: الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ويتضمن المحور الأول: الاستغراق الوظيفي ويتضمن خمسة أبعاد: وهي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي)، والمحور الثاني: المناعة التنظيمية وتتضمن ثلاثة أبعاد وهي: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية DNA)، ولقد حددت بدائل الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

### أولاً: إجراءات البحث الميداني

لتحقيق أهداف البحث، تم ما يلي:

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في المديرين، الوكلاء، والمعلمين، والإداريين بمدارس التعليم العام التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا.
- تحديد عينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتوفيرها.
- عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
- الالتقاء بأفراد عينة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة لأغراض البحث العلمي.
- تفريغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.

- تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS version25).

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

١- مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من جميع المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمدارس بالتعليم العام بمحافظة قنا ويوضح جدول (١) إحصائية بأعداد المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمراحل التعليم العام (الابتدائي والإعدادي والثانوي) الحكومي. جدول (١) إحصائية بأعداد المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمراحل التعليم العام (الابتدائي والإعدادي والثانوي) والعينة المأخوذة طبقاً للدرجة الوظيفية

عدد المديرين	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	الوكلاء	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	عدد المعلمون	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	الوكلاء	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	عدد المديرين	
ابتدائي	678	46	وكلاء المرحلة الابتدائية	644	36	معلمي المرحلة الابتدائية	18993	84	مرحلة الإدراريين	4061	26	24376	192
اعدادي	422	31	وكلاء المرحلة اعدادية	355	29	معلمي المرحلة اعدادية	9598	44	مرحلة الإدراريين	2075	21	12450	125
ثانوي	79	15	وكلاء المرحلة الثانوية	79	13	معلمي المرحلة الثانوية	3022	25	مرحلة الإدراريين	520	11	3700	64
الاجمالي	1179	92	الاجمالي	1078	78	الاجمالي	31613	153	الاجمالي	6656	58	40527	381

يتضح من الجدول السابق أن عدد المديرين بمحافظة قنا (١١٧٩) مدير، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٩٢)، حيث شملت (٦٧٨) مدير مدرسة ابتدائي، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٤٦) مدير مدرسة ابتدائي، (٤٢٢) مدير مدرسة اعدادي، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣١) مدير مدرسة اعدادي، (٧٩) مدير مدرسة ثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٥) مدير مدرسة ثانوي. وبلغ عدد الوكلاء (١٠٧٨)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٧٨) وكيل، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (٦٤٤)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣٦) وكيل، وفي المرحلة الإعدادية (٣٥٥)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٩) وكيل، وفي المرحلة الثانوية (٧٩)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٣) وكيل.

وبلغ عدد المعلمون بمحافظة قنا (٣١٦١٣) ، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (١٨٩٩٣) ، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٨٤) معلم، وفي المرحلة الإعدادية (٩٥٩٨)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٤٤) معلم، وفي المرحلة الثانوية (٣٠٢٢)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٥) معلم. وبلغ عدد الإداريين (٦٦٥٦)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٥٨) إداري، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (٤٠٦١)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٦) إداري، وفي المرحلة الإعدادية (٢٠٧٥)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٦) إداري، وفي المرحلة الثانوية (٥٢٠)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١١) إداري.

لقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع البحث من خلال العينة الاحتمالية: العينات العشوائية الطبقيّة: وفي هذه الطريقة يختار الباحث العينة بشكل عشوائي، حيث أن جميع الأفراد في مجتمع الدراسة متساوون، فيقوم باستخدام جداول أعداد عشوائية (يقوم بترقيم أفراد مجتمع الدراسة، ثم يختار أرقام بشكل عشوائي، حتى يصل الى حجم العينة المطلوبة) تكونت من (٣٨١) فردًا شملت (٩٢) مديرًا، (٧٨) وكيلًا، (١٥٣) معلمًا، (٥٨) إداريًا، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقيّة وفقًا لمتغيرات الوظيفة والسلم التعليمي والنوع من إجمالي (٤٠٥٢٧) فردًا.

جدول (٢) إحصائية تشمل المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمراحل التعليم العام (الابتدائي والإعدادي والثانوي) والعينة المأخوذة طبقًا للمستوي التعليمي

المرحلة	تربوي	العينة المأخوذة	غير تربوي	العينة المأخوذة	متعاقد		العينة المأخوذة	اجمالي
					مجتمع الأصل	مجتمع الأصل		
ابتدائي	16834	119	2077	65	82	25	18993	209
اعدادي	7908	74	1623	34	67	18	9598	126
ثانوي	2292	10	708	23	22	13	3022	46
الاجمالي	27034	203	4408	122	171	56	31613	381

يتضح من الجدول السابق، وبلغ عدد الحاصلين علي مؤهل تربوي (٢٧٠٣٤)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٠٣) فردًا، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (١٦٨٣٤)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١١٩)

فردًا، وفي المرحلة الإعدادية (٧٩٠٨)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٧٤) فردًا، وفي المرحلة الثانوية (٢٢٩٢)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٠) فردًا. وبلغ عدد الحاصلين علي مؤهل غير تربوي (٤٤٠٨)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٢٢) فردًا، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (٢٠٧٧)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٦٥) فردًا، وفي المرحلة الإعدادية (١٦٢٣)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣٤) فردًا، وفي المرحلة الثانوية (٧٠٨)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٣) فردًا. وبلغ عدد المتعاقدين (١٧١) فردًا، وتم اختيار عينة عشوائية منها (٥٦) فردًا، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (٨٢)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٥) فردًا، وفي المرحلة الإعدادية (٦٧)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٨) فردًا، وفي المرحلة الثانوية (٢٢) وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٣) فردًا.

وبلغ إجمالي مجتمع الأصل (تربوي، غير تربوي، متعاقد) (٣١٦١٣)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣٨١)، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (١٨٩٩٣)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٢٠٩) فردًا، وفي المرحلة الإعدادية (٩٥٩٨)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٢٦) فردًا، وفي المرحلة الثانوية (٣٠٢٢) وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٤٦) فردًا.

جدول (٣) إحصائية تشمل المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمراحل التعليم العام (الابتدائي والإعدادي والثانوي) والعينة المأخوذة طبقًا للنوع

المرحلة	المديرين		العينة المأخوذة		الوكلاء		العينة المأخوذة		المعلمين		العينة المأخوذة		الإداريين		العينة المأخوذة		اجمالي مجتمع العينة المأخوذة		اجمالي العينة المأخوذة	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
ابتدائي	607	350	32	7	567	77	26	5	8659	9963	51	39	2457	1604	23	9	24284	192		
إعدادي	219	324	23	3	282	73	24	4	4680	4624	35	19	1370	705	12	5	12277	125		
ثانوي	197	121	13	2	73	6	9	5	2118	795	14	9	309	211	7	5	3830	64		
الإجمالي	1023	795	68	12	922	156	59	14	15457	15382	100	67	5136	2520	42	19	40391	381		

بلغ إجمالي مجتمع الأصل (ذكور/ إناث) (٤٠٣٩١)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٣٨١)، حيث بلغ عددهم في مرحلة التعليم الابتدائي لعام ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ (٢٤٢٨٤)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٩٢) فردًا، وبلغ عدد المديرين

(٦٠٧) ذكر وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (٣٢)، ذكراً، (٣٥٠) أنثى، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٧)، وبالنسبة للوكلاء، حيث بلغ عدد الذكور (٥٦٧) واختيرت عينة عشوائية بلغت (٢٦)، وعدد الإناث (٧٧)، واختيرت عينة عشوائية بلغت (٥)، وبالنسبة للمعلمين، بلغ عدد الذكور (٨٦٥٩) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥١)، أنثى (٩٩٦٣) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٩)، وبالنسبة للإداريين، بلغ عدد الذكور (٢٤٥٧) واختيرت عينة عشوائية بلغت (٢٣)، (١٦٠٤) أنثى، واختيرت عينة عشوائية منها بلغت (٩). في المرحلة الإعدادية (١٢٢٧٧)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٦٤) فرداً، وبلغ عدد المديرين (٢١٩) ذكر وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (٢٣)، ذكراً، (٣٢٤) أنثى، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣)، وبالنسبة للوكلاء، حيث بلغ عدد الذكور (٢٨٢) واختيرت عينة عشوائية بلغت (٢٤)، وعدد الإناث (٦)، واختيرت عينة عشوائية بلغت (٥)، وبالنسبة للمعلمين، بلغ عدد الذكور (٢١١٨) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤)، أنثى (٧٩٥) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٩)، وبالنسبة للإداريين، بلغ عدد الذكور (١٣٧٠) واختيرت عينة عشوائية بلغت (١٢)، (٧٠٥) أنثى، واختيرت عينة عشوائية منها بلغت (٥). في المرحلة الثانوية (٣٨٣٠)، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٦٤) فرداً، وبلغ عدد المديرين (١٩٧) ذكر وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (١٣)، ذكراً، (١٢١) أنثى، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢)، وبالنسبة للوكلاء، حيث بلغ عدد الذكور (٢٨٢) واختيرت عينة عشوائية بلغت (٢٤)، وعدد الإناث (٧٣)، واختيرت عينة عشوائية بلغت (٤)، وبالنسبة للمعلمين، بلغ عدد الذكور (٢١١٨) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤)، أنثى (٧٩٥) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٩)، وبالنسبة للإداريين، بلغ عدد الذكور (٣٠٩) واختيرت عينة عشوائية بلغت (٧)، (٢١١) أنثى، واختيرت عينة عشوائية منها بلغت (٥).

#### أداة البحث:

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للبحث الميداني، حيث تم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة البحث، وأعدت الباحثة أداة البحث (استبانة) لتقيس واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة فنا من وجهة نظر (المديرين، الوكلاء، المعلمين، والإداريين) بمدارس التعليم العام الابتدائي والإعدادي والثانوي، من خلال الاستعانة بالأدب النظري، والبحوث،



والدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بالقيادة الافتراضية، إذ وُضعت أداة البحث بصورتها الأولية من خلال محورين.

المحور الأول: وضع قائمة بأهم أبعاد الاستغراق الوظيفي وتتكون من (٣٢) عبارة موزعة إلى خمسة أبعاد رئيسة هي: (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي).

المحور الثاني: وضع قائمة بأهم أبعاد المناعة التنظيمية وتتكون من (٣١) عبارة موزعة إلى ثلاثة أبعاد رئيسة هي: (التعلم التنظيمي، الذكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية DNA).  
١- ثبات الأداة (الاستبانة):

تم حسب معامل الثبات لكل محور من المحاور، والمحاور مجتمعة بطريقة معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيم معامل الثبات كما هو مبين في جدول (٢).

جدول (٤) قيم معامل ثبات محوري الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

م	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور الأول الاستغراق الوظيفي	البعد الأول: الاستغراق الجسدي
		البعد الثاني: الاستغراق الشعوري
		البعد الثالث: الاستغراق الإدراكي
		البعد الرابع: الاستغراق المعرفي/ الذهني
		البعد الخامس: الاستغراق الوظيفي
2	المحور الثاني المناعة التنظيمية	البعد الأول: التعلم التنظيمي
		البعد الثاني: الذكرة التنظيمية
		البعد الثالث: الجينات التنظيمية DNA
	المجموع	.804

وترى الباحثة أن قيم معاملات الثبات السابقة للمحاور أو الدرجة الكلية كافية لأغراض البحث.

## ٢- صدق الأداة (الاستبانة):

وتم استخدام نوعين من الصدق هما:

(١) صدق المحكمين: ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على (٩) محكمين من أساتذة الجامعات ومن الخبراء المختصين بالإدارة والقيادة التعليمية؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، واستفادت الباحثة من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم،

فيما يتعلق بتعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغاتها، وقد أصبح عدد عبارات الاستبانة في صيغتها النهائية (٦٣) عبارة موزعة على خمسة أبعاد للمحور الأول بواقع (٣٢) عبارة للمحور الأول، وعدد عبارات المحور الثاني (٣١) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد للمحور الثاني، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

(٢) **الصدق الذاتي:** وتم حسابه من المعادلة معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات (٠,٨٠٤) وهو ٠,٨٩٦، وهو معامل صدق مناسب لطبيعة البحث.

#### ٥- الأداة (الاستبانة) في صورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٢) عبارة للمحور الأول ، (٣١) عبارة للمحور الثاني، وتُصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، وتمثل (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتمثل الأبعاد والعبارات على النحو التالي:

#### جدول (٥) بيان بأبعاد وعدد عبارات الاستبانة النهائية

م	الأبعاد	عدد العبارات
1	المحور الأول الاستغراق الوظيفي	البعد الأول: الاستغراق الجسدي
		البعد الثاني: الاستغراق الشعوري
		البعد الثالث: الاستغراق الإدراكي
		البعد الرابع: الاستغراق المعرفي/ الذهني
		البعد الخامس: الاستغراق الوظيفي
2	المحور الثاني المناعة التنظيمية	البعد الأول: التعلم التنظيمي
		البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية
		البعد الثالث: الجينات التنظيمية DNA
	المجموع	63

#### المعالجة الإحصائية

تتم معالجة بيانات البحث الميداني وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يعبر عنه اختصاراً SPSS حيث استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

أ- **حساب المتوسط الحسابي:** وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور البحث المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

ب- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في اجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبيان.

ج- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة وكشف العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية.

د- تحليل اختبار (ت) T-Test لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف علي الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع الاستغراق الوظيفي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

هـ- تحليل الانحدار المتعدد: للكشف عن الإسهام النسبي للاستغراق الوظيفي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، ويساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وعن طريق نموذج خطى تعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطى المتعدد Multiple Regression Equation.

#### رابعاً: معالجة النتائج

استخدم البحث تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

جدول (٦) درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

فئات الدرجات	النسبة المئوية	التقدير في أداتي البحث	التقدير العام
من ٤.٢ إلى ٥	من ٨٤ إلى ١٠٠%	يتحقق بدرجة عالية جداً	درجة عالية جداً
من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	يتحقق بدرجة عالية	درجة عالية
من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	يتحقق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	يتحقق بدرجة منخفضة	درجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١.٨	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦%	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	درجة منخفضة جداً

#### ثالثاً: تحليل نتائج البحث الميداني ومناقشتها:

شملت أداة البحث الميداني محورين يندرج تحت كل محور عدد من الأبعاد وفقاً لما

يلي:

**المحور الأول:** الاستغراق الوظيفي، ويتضمن خمسة أبعاد وهي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/الذهني، الاستغراق الوظيفي)، ويبين الجدول التالي مستويات تحقق هذه الأبعاد.

**البعد الأول:** المناعة التنظيمية، وتتضمن ثلاثة أبعاد وهي (التعلم التنظيمي، الذكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية DNA).

**البعد الأول:** الاستغراق الجسدي

جدول (٧) مستويات تحقق ممارسات البعد الأول: الاستغراق الجسدي

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	تعطيني وظيفتي وقت من الحرية لكي أقرر كيف أنجز عملي.	3.24	1.375	3	متوسطة	
2	اشعر بان لدي درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بي.	2.94	1.429	6	متوسطة	
3	لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال علي أكمل وجه.	3.05	1.425	4	متوسطة	
4	يهمني ان أباشر مهام عملي بشكل مبكر.	3.30	1.416	2	متوسطة	
5	غالبًا ما يكون انصرافي من العمل يعقب الآخرين	3.46	1.356	1	عالية	
6	كثيرا ما أنجز المهام المتبقية في البيت	3.02	1.506	5	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						
		3.16	1.191	5	درجة التحقق	متوسطة

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (٥) بمستوي عالي، وتحققت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٦) بمستوي متوسط، وأن بعد الاستغراق الجسدي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٣.١٦) وانحراف معياري (١.١٩١)، وتعزي هذه النتيجة إلي: أفراد العينة يعتبرون أن ممارسة المهنة تتطلب أن يكون لديهم قدر كبير من الاستعداد النفسي لتأديتها علي أكمل وجه، وأن يبذلوا أقصى طاقاتهم للوصول إلي حالة مرضية في العمل وذلك من خلال توظيف أنفسهم في العمل، وعلي الرغم من الجهد الجسدي المبذول يختلف من مهنة لأخري، فلا بد من المشاركة الجسدية في المهنة لتأدية مهامه الوظيفية علي أكمل وجه، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة (Amini and Siyyari (2018) إلي أن المشاركة في العمل، والاندماج فيه، وتواجده بكافه قواه الجسدية مع قدر كبير من الطاقة فهذا يزيد من استغراقهم في العمل.

## البعد الثاني: الاستغراق الشعوري

### جدول (٨) مستويات تحقق ممارسات البعد الثاني: الاستغراق الشعوري

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	لا أجد أي مشكلة في تحقيق الموازنة بين عملي وحياتي الخاصة		2.60	1.483	7	منخفضة
2	أتمتع بعلاقات طيبة مع جميع زملائي في العمل		4.17	1.099	1	عالية
3	أجد الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي		3.26	1.389	4	متوسطة
4	أشعر بالدافعية أثناء العمل.		3.18	1.334	5	متوسطة
5	عندما استيقظ صباحًا ، أشعر بالرغبة للذهاب إلى العمل .		3.62	1.015	3	عالية
6	إمكانية استمرارتي لفترات طويلة في العمل.		3.66	1.318	2	عالية
7	أشعر بالمرونة والانفتاح الذهني أثناء العمل .		3.06	1.328	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التحقق
			3.36	1.280	2	متوسطة

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارات (١ ، ٥ ، ٦) بمستوي عالي وتحققت العبارات (٣ ، ٤ ، ٥) بمستوي متوسط، وأن بعد الاستغراق الشعوري من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ ((٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٢٨٠)، وتعزي هذه النتيجة إلي: يرون أنه لا بد من توظيف الفرد نفسه والتعبير عنه عاطفيًا، حيث المهنة التي ينتمي إليها هي رسالة الأنبياء والرسول، وهي من المهن التي تتطلب أن يكون الفرد علي قدر عالي من الدافعية والإرادة لمزاومتها والانتماء إليها وهي من أعظم المهن علي الإطلاق " كاد المعلم أن يكون رسولا"، والشعور بالرضا والسعادة فالوصول إلي مثل هذا يؤدي به إلي أن يكون له تأثير إيجابي يعطيه مشاعر إيجابية حول مهنته مثل الفخر والحماس والتفاؤل، ووجود روابط قوية بين زملائه في العمل تؤدي به إلي خلق مشاعر قوية ومسيرة علاقات طيبة بين الزملاء، واهتمام الفرد بعمله وتقديم مصلحة العمل علي مصلحته الشخصية، وقضاء جزء كبير من وقته في عمله، والعامل النفسي وادراك الفرد لعمله، وهذا ما دفعهم إلي البذل والعطاء والتفاني علي أكمل وجه، وهذا يولد لديه الشعور بالتواجد بالعمل لفترات طويلة لحبه لمهنته وتعلقه بها، وهذا ما

توصلت إليه نتائج دراسة (Choochom(2016 أن المناعة النفسية والدافع الداخلي، والدعم من زملاء العمل، والدعم من ووجود علاقات طيبة أثرت بشكل إيجابي على الاستغراق في العمل.

البعد الثالث: الاستغراق الإدراكي

جدول (٩) مستويات تحقق ممارسات البعد الثالث: الاستغراق الإدراكي

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	يدرك الجميع مشاركتي في العمل	3.59	1.183	3	عالية	
2	أعلم تماما ما العمل المتوقع القيام به	3.31	1.190	4	متوسطة	
3	أتوقع أن الخبرة التي أحصل عليها الآن عامل مساعد كبير في تطوير حياتي المهنية	4.25	1.339	1	عالية جداً	
4	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة	3.30	1.205	5	متوسطة	
5	أجد ضرورة معاملة الوظيفة علي نحو لائق وملامن والاعتراف بقيمتها	3.62	1.246	2	عالية	
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						
		3.61	1.232	1	عالية	درجة التحقق

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (٣) بمستوي عال جداً، وتحققت العبارات (١ ، ٥) بمستوي عالي، وتحققت العبارات (٢ ، ٤) بمستوي متوسط، وأن بعد الاستغراق الإدراكي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق عالية جداً، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٣.٦١) وانحراف معياري (١.٢٣٢)، وتعزي هذه النتيجة إلي: أن أفراد العينة يرون

أن تمسك الفرد بعمله وإتقانه وانتمائه له، واعتبار الوظيفة مصدر دخل يحقق له الأمان المعيشي، فلا بد من الحفاظ عليه والتمسك به، وهذا يؤدي به أن يعترف بوظيفته ويعاملها بمستوي يليق به أولاً قبل الاعتراف بها، ولتحقيق الخبرة والتوافق في عمله يتطلب الحصول علي الدورات المختلفة لتنمية وظيفته مهنيًا وتحقيق استدامتها، وهذا يؤدي به إلي تطوير حياته المهنية، وهذا يؤدي به إلي اندماج الفرد في عمله من أجل تحقيق رغباته وطموحاته، وهذا ما أكدته دراسة مؤيد الساعدي، زينب شلال عكار (٢٠١٤) أن الاستغراق الوظيفي

بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق والتوظيف الفاعل وأخيراً مع فرص المسار الوظيفي، وقدم عدد من التوصيات من أهمها التوجه نحو تعزيز كافة التشارك والعمل علي تنشيط مكونات الاستغراق الادراكي.  
البعد الرابع: الاستغراق المعرفي/ الذهني

جدول (١٠) مستويات تحقق ممارسات البعد الرابع: الاستغراق المعرفي/الذهني

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	امتلك مستوى عالي من الطاقة والمرونة العقلية.	3.35	1.245	3	متوسطة	
2	أشجع علي التعلم الذاتي وليس الأوامر.	3.70	1.234	2	عالية	
3	أسعي الي اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المؤسسة.	3.72	1.226	1	عالية	
4	توجه إدارة المدرسة الجهود بإنتاج أفكار جديدة في العمل.	3.20	1.155	5	متوسطة	
5	توظف إدارة المدرسة المجهود الفكري في العمل.	2.88	1.172	6	متوسطة	
6	تطور إدارة المدرسة فنيات عمل جديدة وتترك الأساليب التقليدية.	3.08	1.084	4	متوسطة	
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التحقق
				3.32	3	متوسطة

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (٢ ، ٣) بمستوي عالي، وتحققت العبارات (١ ، ٤ ، ٥ ، ٦) بمستوي متوسط، وأن بعد الاستغراق المعرفي/ الذهني من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ ((٣.٣٢) وانحراف معياري (١.١٨٦)، وتعزي هذه النتيجة إلي: أن أفراد العينة يرون أن الفرد يحتاج إلي العمل بالمنطق والوعي ليصبحوا أكثر فعالية في العمل، والأفراد الذين يعملون بشكل ادراكي سيكون لديهم أفكار إيجابية أكثر، وحصول هذا البعد علي درجة متوسطة لأن المستوي الادراكي عند الفرد لا يمكن قياسه إنما ملاحظته في أفعاله، والفرد يكره التعنت والرقابة الشديدة لأنه يعتبرها عدم محبة أو اكراه وأنه منبوذ من الآخرين وليس أنه من متطلبات وظيفته وهذه اجراءات العمل لا بد من إدارتها بشكل جيد، أضف إلي ذلك ضعف

اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، فلا يستطيع استثمار نقاط القوة، أو معالجة وتغذية مواطن الضعف لديهم، وهذا يتفق مع دراسة Gupta and (2015) Singh تشير النتائج إلى أن هناك انخفاضاً في الاستغراق الوظيفي لدي الأفراد حيث جاء بدرجة متوسطة.

**البعد الخامس: الاستغراق الوظيفي**

جدول (١١) مستويات تحقق ممارسات البعد الخامس: الاستغراق الوظيفي

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	أسعي من خلال عملي بتفاني إلي تحقيق ذاتي.	3.63	1.282	2	عالية	
2	أسعي إلي المشاركة الفاعلة في العمل.	3.57	1.301	3	عالية	
3	أفضل الرقابة الذاتية في أدائي للعمل.	2.66	1.744	6	متوسطة	
4	لا أشعر بالوقت عندما أعمل .	2.62	1.577	7	متوسطة	
5	عندما أعمل أنسى كل شيء حولي .	3.22	1.460	5	متوسطة	
6	أبدو سعيداً عندما أنعمك في العمل .	3.27	1.374	4	متوسطة	
7	أجد صعوبة فصل نفسي عن عملي.	3.65	1.543	1	عالية جداً	
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						
		3.23	1.468	4	متوسطة	درجة التحقق

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (٧) بمستوي عالي جداً، وتحققت العبارات (١ ، ٢) بمستوي عال، وأن بعد الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٣.٢٣) وانحراف معياري (١.٤٦٨)، وتعزي هذه النتيجة إلي: أن أفراد العينة يرون أن القيم الأخلاقية التي نشأ وتربي عليها الأفراد واستشعارهم مراقبة الله لهم عز وجل في عملهم، مما ولد لديهم الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم وواجباتهم المناط بهم، بالإضافة إلي تطبيق وزارة التربية والتعليم للأنظمة والقوانين التي تضبط سير العملية التربوية، والإشراف المستمر لمتابعة أداء المعلمين، وهذا يجعله يفكر دائماً في وظيفته، ونتيجة للضغوط التي يتعرض لها الفرد فيجعل الوقت مكبلاً بالقيود ومرتبب بحضوره وانصرافه، وشعور الفرد بقلّة إدراك مؤسسته لقيّمته الحقيقية فيها وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد المهام والمسئوليات بدقة وموضوعية، وانهماكه في العمل يؤثر عليه بدنياً ونفسياً وفضلاً عن ذلك وظيفياً، وهذا



ينفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة عبدالحكيم أحمد (٢٠١١) حين يُعاني معظم أفراد عينة الدراسة من انخفاض مستوي الاستغراق الوظيفي الذي يُعد أقل من المتوسط.

### المحور الثاني: المناعة التنظيمية

### البعد الأول: التعلم التنظيمي

جدول (١٢) مستويات تحقق ممارسات البعد الأول: التعلم التنظيمي

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	تشجع إدارة المدرسة عملية التعلم الجماعي بين العاملين .	2.75	1.358	10	متوسطة	
2	تستفيد إدارة المدرسة من دروس التجارب التي مرت المدرسة بها سابقاً.	3.25	1.163	1	متوسطة	
3	تدرب إدارة المدرسة العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	2.90	1.198	7	متوسطة	
4	تحلل إدارة المدرسة أساليب المدارس المنافسة للاستفادة من خبراتها.	2.96	1.063	5	متوسطة	
5	تجتمع إدارة المدرسة لمناقشة المتغيرات التي تواجه أعمال المدرسة بانتظام.	3.17	1.334	2	متوسطة	
6	تعقد إدارة المدرسة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية السلوك الوظيفي والمهني للعاملين وإيجاد روح المواطنة التنظيمية	2.91	1.184	6	متوسطة	
7	تحلل إدارة المدرسة أساليب المدارس المنافسة للاستفادة من خبراتها.	3.09	1.277	3	متوسطة	
8	تشارك إدارة المدرسة في الحلقات الدراسية و الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقام داخل المدرسة وخارجها باستمرار.	2.79	1.221	8	متوسطة	
9	يتوافر لدي إدارة المدرسة خطة متميزة تضعها في مكانة مرقوفة في المستقبل.	2.75	1.197	9	متوسطة	
10	تتبني إدارة المدرسة ثقافة التجديد والابتكار.	2.97	1.150	4	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل		2.67	1.201	3	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت جميع العبارات من (١-١٠) بمستوي متوسط، وتحققت العبارات (١ ، ٢) بمستوي عال، وأن بعد التعلم التنظيمي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٢.٦٧) وانحراف معياري (١.٢٠١)، وتعزي هذه النتيجة إلي : أن أفراد العينة يرون أن المدرسة تحاول جاهدة وتسعي للاستفادة من المواقف التي مرت بها في وقت سابق ولكن ليس علي ما يرام، وعلي المدرسة أن توظف رصيدها كاملاً للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأيضاً قلة دراية المدرسة بتحليل الأحداث والاستفادة منها بالرغم من أنها تعد من أهم مقومات نجاح المدرسة هو اللحاق بركب المنافسة وقدرتها علي البقاء، فضلاً عن ذلك ضعف اهتمامها ووعيها وقلة حرصها علي البنية الأساسية لها، باعتبار هذا البناء يمثل عصب المدرسة في التنظيم، وهذا يدعم المناعة التنظيمية لدي أفراد المدرسة وتظهر من خلال لممارسات الفعلية لأفعال الأفراد، وحتى وإن كانت الجهود المبذولة لتطوير مهارات العاملين بانعقاد عديد من الدورات التدريبية وورش العمل إلا أنها لا تكون بالجدوى المقصودة والاستفادة منها عملياً وكيفية توظيفها في الميدان التربوي، وهذا يتفق مع دراسة يوسف حجيم (2016) من عدم وجود منظومة متكاملة للمناعة التنظيمية، حيث أن هذا نوع من المناعة لا بد وأن يبني داخلياً بالاعتماد على المورد البشري المتوفر في المؤسسة وأي موارد تنظيمية أخرى، أن العمل الفرقي والتبادل الفعال للمعرفة داخل المؤسسة لهما القدرة على المساعدة في تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية والتي تعد مطلباً مهماً للإدارة وخاصةً في الوقت الحالي نتيجة الضغوط التنافسية الكبيرة التي تواجهها المؤسسة من جانب ووجود المنتجات المنافسة في السوق المحلي من جانب آخر، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة عمار فتحي (٢٠٢٠) ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

## ٢- البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية

جدول (١٣) مستويات تحقق ممارسات البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	تحدث إدارة المدرسة قواعد البيانات الخاصة بأقسامها ووحداتها الإدارية المختلفة ومنتسبها باستمرار.		3.64	1.239	1	عالية
2	تستعين إدارة المدرسة بالنظم الخبيرة لتحليل الأحداث.		2.51	1.434	11	ضعيفة
3	تستخدم إدارة المدرسة ذاكرتها عند اتخاذ قرارات بالمدرسة.		2.76	1.250	8	متوسطة
4	تسترجع إدارة المدرسة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.		2.75	1.191	9	متوسطة
5	تحتفظ إدارة المدرسة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.		2.66	1.203	10	متوسطة
6	تستفيد إدارة المدرسة من الأحداث السابقة في مواجهة التهديدات الطارئة أو المحتملة.		3.12	1.197	3	متوسطة
7	تفحص إدارة المدرسة التهديدات والمحاولات الخارجية بعناية قبل اتخاذ قرارات لمواجهتها.		2.89	1.385	4	متوسطة
8	تمتلك إدارة المدرسة قواعد بيانات وأنظمة خبيرة لخص المعرفة بحيث يمكن استرجاعها عند الضرورة .		2.79	1.193	6	متوسطة
9	يتوافر لدي إدارة المدرسة رقابة داخلية تقوم بتنسيق التناقضات بين سياساتها وإجراءاتها وبرامجها لإيجاد نوع من الانسجام.		2.79	1.174	7	متوسطة
10	تتخذ إدارة المدرسة القرارات في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة .		2.82	1.178	5	متوسطة
11	تمتلك إدارة المدرسة عاملين أكفاء يمتلكو المعرفة والخبرة، ويصلحوا قاعدة للمقارنة في المدارس المماثلة.		3.62	1.139	2	عالية
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التحقق
			2.94	0.623	2	متوسطة

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (١، ٢) بمستوي عالي، وتحققت العبارات (٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) بمستوي متوسط، وتحققت العبارة (٢) بمستوي ضعيف، وأن بعد الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ ((٢.٩٤ وانحراف معياري (٦٢٣.٠)، وتعزي هذه النتيجة إلي : أن أفراد العينة يرون أنه في ظل عصر الرقمنة وفي ظل تطبيق التكنولوجيا الحديثة توافر موقع لكل إدارة وعلي المستوي الإجرائي توافر موقع لمعظم المدارس بحيث يمكن متابعة الأحداث وتلقي الاشعارات الخاصة بها من المستويات الإدارية العليا، والنشرات الخاصة بالمدرسة يتلقاها الأفراد العاملين بها، وامتلاك معظم المدارس أفراد ذات خبرة يمكنهم أن يصلوا بمؤسستهم إلي أفضل مستوي نتيجة لامتلاكهم عديد من المهارات والخبرات التي تناسب سوق العمل، وبالرغم من ذلك وجود مشكلات تعوق المدرسة عن تحقيق الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية ومنها قلة تدريب الأفراد تدريباً مهنيًا كافيًا لمواجهة المواقف الطارئة التي ممكن أن تتعرض لها، وقلة تسجيل المواقف التي اعترضت المدرسة أثناء مسيرتها التعليمية واستطاعت الوصول إلي حلول لها، حتي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها في المواقف الآتية، وعلي مستوي موازٍ ضعف تفعيل المدرسة للأنظمة الخيرية التي يتم اكتسابها في قدرتها علي اتخاذ القرارات وفق جدول مدروس ومنظم وضعف امتلاك معظم المدارس للبنية التحتية التي تمكنها من تكوين خزن ومستودعات تودع فيها المواقف السابقة للاستفادة منها والرجوع إليها وقت الحاجة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة عمار فتحي (٢٠٢٠) من وجود اهتمام منخفض بالذاكرة التنظيمية، انخفاض مستوي الجينات التنظيمية ووجود مناعة تنظيمية متوسطة .

### البعد الثالث: الجينات التنظيمية DNA

جدول (١٣) مستوي تحقق ممارسات البعد الثالث: الجينات التنظيمية DNA

م	الممارسات	مستوي التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
1	تشرك إدارة المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات.	2.01	1.399	10	منخفضة	
2	تفوض إدارة المدرسة المستويات الإدارية الأدنى لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2.03	1.438	9	منخفضة	

م	مستوي التحقق	المتوسط	الانحراف	ترتيب	درجة
3	تسعى إدارة المدرسة إلي تأمين بيئة عمل ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات.	2.96	1.337	3	متوسطة
4	تكافؤ إدارة المدرسة العاملين مادياً ومعنوياً علي ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة وبما ينسجم مع ظروف البيئة المتغيرة.	2.31	1.458	7	ضعيفة
5	ترتبط إدارة المدرسة مكافآت العاملين وحوافزهم بشكل مباشر بنظام تقييم الأداء.	2.47	1.482	6	ضعيفة
6	تمتلك إدارة المدرسة هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتلاءم مع المتغيرات الحالية.	2.87	1.129	4	متوسطة
7	تمتلك إدارة المدرسة نظام معلومات محوسب يربط الدوائر المختلفة ويعزز من درجة التنسيق الرأسي والأفقي فيها.	2.71	1.173	5	متوسطة
8	تقدم إدارة المدرسة فرصاً حقيقية لترقية العاملين وتحقيق طموحاتهم الوظيفية.	2.29	1.306	8	ضعيفة
9	تنمي إدارة المدرسة روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	4.08	1.226	1	عالية
10	تحدد إدارة المدرسة المهام الوظيفية للعاملين بشكل واضح ودقيق.	3.24	1.222	2	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التحقق	
	3.02	1.311	1	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق وترتيب ممارساته، حيث تحققت العبارة (٩) بمستوي عالي، فقد جاءت في الرتبة الأولى ويرجع ذلك إلي: أن المدرسة تضع قواعد للقيم والأخلاق والمبادئ التي لا يمكن أن تتجزأ لأن الأصول ثابتة فتحاول إنماء روح المحبة والتقدير والاحترام بين الأفراد لخلق جو عائلي يعزز قيم التعاون والتواصل بين الأفراد، وتحققت العبارات (٣ ، ٦ ، ٧ ، ١٠) بمستوي متوسط، وجاءت في الرتبة الثانية، الثالثة، الرابعة، والخامسة) ويعود ذلك إلي: قلة توافر أو تحقيق معظم المدارس لبيئة عمل تسمح بالديمقراطية ومشاركة الرأي وتقديم البدائل ودراسة النتائج، وضعف البنية التحتية التي تمكنها من امتلاكها لنظام تعليمي محوسب يعزز من قيمة المعلومات ويحاول تخزينها في مستودعات والرجوع إليها وقت

الحاجة، وقلة امتلاك معظم المدارس لأفراد أكفاء ذوي خبرة ومهارات في تشغيل برامج الكمبيوتر الخاصة بخزن المعرفة ونظم المعلومات الرقمية، والحوسبة السحابية، والكتل التخزينية، وتقسيم المستويات الإدارية وفق هيكل تنظيمي هرمي يتشكل من أعلي لأسفل وعدم توافر الفرصة الحقيقية لترقية العاملين وفقاً لمجهوداتهم وخبراتهم المهنية إنما وفق للأقدمية، فالجميع سواسية، وضعف ترتيب وتوزيع المهام والمسئوليات بين العاملين لضعف خبرتهم التخطيطية والتنظيمية في وضع وتوزيع الأنشطة المختلفة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وجاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٨) حيث تحققت بمستوي منخفض وجاءت في الرتبة (السادسة، السابعة، الثامنة، التاسعة، والعاشر)، وقد يعود ذلك إلي عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ومشاركة آرائهم في أي من المواقف كانت وبالإضافة إلي مركزية القرارات حيث المناط بها الرئيس المباشر للعمل فقط، ولعل ذلك يرجع إلي نظام التعليم المركزي والذي لا يعطي للفرد الحق في مشاركة القرارات المتعلقة بالعمل منعاً لتحمل المسؤولية، وكذلك قلة تفويض المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى نظراً لمركزية السلطة واتخاذ القرارات وعدم المرونة وضعف توفر المعلومات التي تساعد في جودة اتخاذ القرار، وقد يرجع ذلك إلي عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ومشاركة آرائهم في أي من المواقف كانت وبالإضافة إلي مركزية القرارات والمناط بها الرئيس المباشر للعمل، ولعل ذلك يرجع إلي نظام التعليم المركزي والذي لا يعطي للفرد الحق في مشاركة القرارات المتعلقة بالعمل منعاً لتحمل المسؤولية، وكذلك قلة تفويض المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى نظراً لمركزية السلطة واتخاذ القرارات وعدم المرونة وضعف توفر المعلومات التي تساعد في جودة اتخاذ القرار، وأيضاً ضعف تقديم الحوافز للأفراد ومكافآتهم مادياً أو حتي معنوياً تقديراً لجهودهم وإنجازاتهم، كما أن الهياكل التنظيمية لا تقوم علي تفويض السلطة والعمل الجماعي المشترك مما يؤثر علي الأداء التنظيمي وضعف معدلات الإنتاج، وهيمنة وسيادة عديد من الأفكار كالفردية والتفكير السطحي، وهذا يختلف مع ما أشارت إليه دراسة عمار فتحي (٢٠٢٠) وأن بعد الجينات التنظيمية DNA من وجهة نظر العينة جاء بدرجة تحقق متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد والذي بلغ (٣.٠٢) وانحراف معياري (1.311)، وهذا ما أكدته دراسة أحمد سمير (٢٠٢٠) بأن الجينات التنظيمية يمكن أن تساعد المؤسسة في تعزيز مناعتها التنظيمية لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية المستقبلية إذا تم استثمارها بشكل فعال.

٣- نتائج الإجابة علي التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا تُعزي لاختلاف متغيرات (النوع، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، المرحلة التعليمية)؟

وتمت الإجابة عن هذا التساؤل على النحو التالي:

تم مراجعة فئات كل متغير من المتغيرات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للدرجة الكلية للاستبانة من خلال مجموع أبعادها ومحورها، وذلك لدرجة واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية، على النحو التالي:

١- متغير النوع، يعرض البحث الحالي متغير النوع، وجدول (١٤) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لدرجة واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا تبعاً

#### لمتغير النوع

(T-test)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ت)					
.000	4.869	1.05824626	.1723396	253	ذكر	الدرجة الكلية
		.77063243	-.3406400-	128	أنثى	للاستبانة

\*\* يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٤)، بأنه توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: دراسة ميدانية تبعاً لمتغير النوع، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test)، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الذكور، وتعزي هذه النتيجة إلي أن الذكور أكثر قدرة وتحملًا من الإناث وقدرتهم علي البقاء في العمل وقضاء وقت أكبر وقدرتهم علي تحمل المصاعب واستغراقهم في العمل لمدة أطول، وكثرة المهام والأدوار التي يقومون بها في المدرسة، وهذا أدى إلي اختلاف درجة اندماجهم في العمل، مما تصدق الآية الكريمة "الرجال قوامون علي النساء"، وهذا يتفق مع دراسة عبدالحكيم أحمد (٢٠١١) إلي وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث لصالح الذكور فيما يتعلق باستغراقهم في عملهم الوظيفي.

٢- متغير المستوى التعليمي، يعرض البحث الحالي متغير المستوى التعليمي، وجدول (١٥) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوي التعليمي	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.000	16.846	15.550	2	بين	1.03571062	.2581591	209	تربوي	الدرجة الكلية للاستبانة
		.923	378	داخل	.76874597	-.2909092-	126	غير تربوي	
			380	مجموع	1.07402479	-.3761021-	46	متعاقد	
			1.00000000	.00000000	381	المجموع			

\*يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)\*\* يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠٥)

ينتضح من جدول (١٥)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي في الدرجة الكلية للاستبانة، وحصل (٤٦) من المتعاقدين علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (-) (-.3761021)، يليهم (١٢٦) من الحاصلين علي مؤهل غير تربوي بمتوسط حسابي (-) (-.2909092-)، وأخيراً (٢٠٩) من الحاصلين علي مؤهل تربوي بمتوسط حسابي (-) (-.2581591)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (١٦.٨٤٦) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (٣.٧٤) عند مستوي دلالة (٠.٠٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير الوظيفة القيادية علي اجمالي الاستبانة والذي بلغ (٠.٠٠٨) حيث يشكل قيمة متوسطة للأثر، ولمعرفة عائديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (١٦) يوضح ذلك.



جدول (١٦) نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناهضة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المستوي التعليمي

مترافق	غير تربوي	تربوي	المتوسط الحسابي	المستوي التعليمي	مجموع محوري الاستبانة
.63426123*	.54906832*		.2581591	تربوي	الدرجة الكلية للاستبانة
.08519291		-.54906832*	-.2909092-	غير تربوي	
	-.08519291-	-.63426123*	-.3761021-	مترافق	

يتضح من جدول (١٦)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناهضة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المستوي التعليمي بين المؤهلات الثلاثة (تربوي، غير تربوي، ومترافق) كان لحساب المستوي التعليمي التربوي، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى أنه في ظل الرقمنة والتغيرات التكنولوجية المعاصرة ورؤية مصر ٢٠٣٠ توجب حصول معظم أعضاء هيئة التدريس علي مؤهل تربوي ونتيجة لإلغاء عديد من المؤهلات كمعلم الفصل ومعلم الأنشطة، وشرط حصول هذه المستويات علي مؤهل تربوي بما يناسب المقررات اليوم والتخصصات المختلفة، فتم إلغاؤها، فضلاً عن إنشاء كليات التربية بمعظم جامعات مصر العربية التي تخرج معلمين تربويين بما يتناسب مع احتياجات الطالب المعلم الخريج اليوم ويناسب البيئة المحيطة به، وبما يتوافق مع متطلبات العصر، وأن طبيعة وظيفة مهنة التعليم والتي توجب علي الأفراد ممارسة قيمها ومبادئها بحيث تنعكس علي سلوكهم، فالمعلم التربوي لديه خلفية واسعة ومهارات وخبرات تربوية تمكنه من ممارسة المهنة بشكل أفضل، وتعطيه خبرة في كيفية التعامل مع هذه الفئة.

٣- متغير الدرجة الوظيفية، يعرض البحث الحالي متغير الدرجة الوظيفية، وجدول (١٧) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.075	2.321	2.298	3	بين	1.00252090	.1496512	92	مدير	الدرجة الكلية للاستبانة
		.990	377	داخل	.88072906	-.2202536-	78	وكيل	
			380	المجموع	1.06737291	-.0260695-	153	معلم	
					.92479608	.1275949	58	إداري	
					1.00000000	.0000000	381	المجموع	

يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)\*\*

ينضح من جدول (١٧)، لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة لمتغير الدرجة الوظيفية في الدرجة الكلية للاستبانة، ويرجع ذلك إلي أن الرسالة الملقاة علي عاتق هؤلاء الأفراد بغض النظر عن درجتهم الوظيفية تستوجب حبهم لعملهم واتقانه وتأدية ضميرهم وهذه المهنة وإن كانت كذلك أصعب مهنة علي الإطلاق وهي تربية العقول وتكوين الشخصيات وهذه هي رسالة الأنبياء فهي أعظم مهنة بحيث تجعل الفرد يتقن عمله ويحبب كل فرد تلقي التعليم علي يديه لإعداد مواطن صالح يشكل ثقافة المجتمع، ويتحمل المسؤولية بكافة أوضاعها، فيصبح لا تمييز بين مدير أو وكيل أو معلم أو إداري، وقدرتهم علي حماية مؤسستهم ومواجهة التهديدات التي تواجههم وتعرقل طريق النجاح والتفوق.

٤- متغير المرحلة التعليمية، يعرض البحث الحالي متغير المرحلة التعليمية ، وجدول (١٨) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.000	12.353	11.656	2	بين	1.02861787	.1347125	192	ابتدائي	الدرجة الكلية للاستبانة
		.944	378	داخل	.79847392	-.3469111-	125	اعدادي	
			380	مجموع	1.09502229	.2734233	64	ثانوي	
				1.00000000	.0000000	381	المجموع		

يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥) \*  
يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)\*\*

يتضح من جدول (١٨)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية في الدرجة الكلية للاستبانة، وحصل (١٢٥) من المرحلة الإعدادية علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (-) .3469111-، يليهم (٦٤) من المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (-) .2734233-، وأخيراً (١٩٢) من المرحلة الابتدائية بمتوسط حسابي .١٣٤٧١٢٥-، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (١٢.٣٥٣) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (٣.٧٤) عند مستوي دلالة (٠.٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير المرحلة التعليمية علي إجمالي الاستبانة والذي بلغ (٠.٠٦) حيث يشكل قيمة متوسطة للأثر، ولمعرفة عائديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية و جدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩) نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات واقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

مجموع محوري الاستبانة	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	اعدادي	ثانوي
الدرجة الكلية للاستبانة	ابتدائي	1347125		48162356	-13871088-
	اعدادي	-3469111-	-48162356*		-62033444-
	ثانوي	2734233	13871088	62033444	

يتضح من جدول (١٩)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة لواقع الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية بين المراحل الثلاث (ابتدائي، اعدادي، وثنوي) كان لحساب المرحلة التعليمية الإعدادية، وتعزي هذه النتيجة بصفة عامة إلى تواجد المرحلة الإعدادية بين مرحلتين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية وهي ما تسمى بالمرحلة المحيرة، وتعامل الهيكل التنظيمي يتطلب الثنائي وأن يكون محب لعمله ومندمج فيه حتي يصل إلي قمة الاستغراق، وكيف يحمي ويحصن مؤسسته في ضوء هذه الفئة، وأن يكون ذوي خبرات ومهارات تمكنه من أداء عمله علي أكمل وجه، حتي يصل إلي درجة الاندماج في عمله وتعلقه به وكيف يصل إلي درجة الالتزام الوظيفي والرضا والقناعة، والحصول علي المهارات للتعامل مع هذه الفئة المحيرة، وأن التصور الواضح لممارسة مهنة التعليم لدي الأفراد، فنتيجة المعرفة والخبرة والتجربة المتحصلة من القيام بمهامهم ووظائفهم المهنية فكل مرحلة من المراحل التعليمية لها متطلباتها ومسئوليات العمل المناط بها.

٤- وللإجابة علي التساؤل الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة  $\alpha$   $\geq 0.05$  بين الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي) مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) من وجهة نظر العينة؟ وللإجابة علي هذا التساؤل وهو دراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون

لإيجاد العلاقات الارتباطية بين الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية، ويوضح جدول (٢٠) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين محاور الاستبانة.

جدول (٢٠) قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين محوري الاستبانة الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية من وجهة نظر العينة

		معاملات الارتباط					
		المناعة التنظيمية	الاستغراق الجسدي	الاستغراق الشعوري	الاستغراق الإدراكي	الاستغراق المعرفي/ الذهني	الاستغراق الوظيفي
معامل الارتباط	المناعة التنظيمية	1.000	.359	.732	.544	.520	.258
	الاستغراق الجسدي	.359	1.000	.593	.468	.511	.614
	الاستغراق الشعوري	.732	.593	1.000	.538	.430	.503
	الاستغراق الإدراكي	.544	.468	.538	1.000	.419	.523
	الاستغراق المعرفي/ الذهني	.520	.511	.430	.419	1.000	.190
	الاستغراق الوظيفي	.258	.614	.503	.523	.190	1.000

يتضح من الجدول السابق جدول (٢٠) أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد المناعة التنظيمية، وبين إجمالي الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية، وجميعها دالة عند مستوي ٠.٠٠١، كما أن جميع أشارت معاملات الارتباط جاءت موجبة، مما يدل على أن الاستغراق الوظيفي له تأثيراً إيجابياً في تحقيق المناعة التنظيمية.

ثم قامت الباحثة بعدها بالتعرف على إمكانية التنبؤ بتحقيق المناعة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث الحالي بمعلوماتية درجاتهم في الاستغراق الوظيفي وأبعاده (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/الذهني، الاستغراق الوظيفي). وللإجابة على هذا تم استخدام الأسلوب الاحصائي المعروف بأسلوب تحليل الانحدار

المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة التحليل المتتابع Stepwise، والتي يتم فيها عرض كل معاملات انحدار أثر المتغير المستقل علي المتغير التابع، علي اعتبار المتغير التابع (المناعة التنظيمية)، والمتغير المستقل (الاستغراق الوظيفي) وأبعاده (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي)، وتم عرض النتائج في جدول (٢٢)، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لما يأتي:

تحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة للاستغراق الوظيفي وأبعاده، (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي)، وذلك للوقوف على أهم هذه المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع (المناعة التنظيمية). وتم استخدام GPOWER في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدماً نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي:

#### ١- مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix

٢- حساب معامل الارتباط المتعدد (Coefficient of Multiple Correlation (R) وكذلك حساب معامل التقدير أو معامل التحديد (معامل التأثير) Coefficient of Determination الذي تعبر قيمته عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

٣- تحليل تباين الانحدار ANOVA for Regression حيث يتم حساب قيمة "ف" نتيجة إدخال المتغيرات المستقلة للمعادلة التي تفيد في الكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً.

٤- مدى دلالة معاملات الانحدار Significance of Regression Coefficient فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول (٢١) قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ بتحقيق المناعة التنظيمية من خلال الاستغراق الوظيفي لدى أفراد عينة البحث (ن=٣٨١)

قيمة ف					
مستوي الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج المصدر
.000	438.077	203.738	1	203.738	1 الانحدار
					البواقي
					الكلية
.000	269.232	111.634	2	111.634	2 الانحدار
					البواقي
					الكلية
.000	206.378	78.728	3	78.728	3 الانحدار
					البواقي
					الكلية
.000	171.073	61.311	4	61.311	4 الانحدار
					البواقي
					الكلية
.000	141.564	49.680	5	49.680	5 الانحدار
					البواقي
					الكلية
المتغير التابع: المناعة التنظيمية					
المنبئات في النموذج ١: (الثابت) الاستغراق الجسدي					
المنبئات في النموذج ٢: (الثابت) الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري).					
المنبئات في النموذج ٣: (الثابت) الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي).					
المنبئات في النموذج ٤: (الثابت) الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/الذهني).					
المنبئات في النموذج ٥: (الثابت) الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/الذهني، الاستغراق الوظيفي).					

يتضح من جدول (٢١) أن قيم (ف) جميعها دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع بين الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية، لدى أفراد عينة البحث الحالي، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي في معادلة الانحدار، تم حساب قيمة (ت) لاختبار مدي الدلالة الاحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما موضح في جدول (٢٠).

جدول (٢٢) دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بتحقيق المناعة التنظيمية

من خلال الاستغراق الوظيفي (ن=٣٨١)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	مستوي الدلالة	R	R <sup>2</sup>
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة بيتا				
1	الثابت	-4.138-	.201		.000	.732	.536
	الاستغراق الجسدي	.136	.007	.732	20.930		
2	الثابت	-4.867-	.217		.000	.767	.588
	الاستغراق الجسدي	.116	.007	.624	17.057		
	الاستغراق الشعوري	.067	.010	.251	6.863		
3	الثابت	-4.814-	.209		.000	.788	.622
	الاستغراق الجسدي	.137	.007	.736	18.390		
	الاستغراق الشعوري	.088	.010	.328	8.743		
	الاستغراق الإدراكي	-.042-	.007	-.245-	-5.819-		
4	الثابت	-5.242-	.219		.000	.803	.645
	الاستغراق الجسدي	.124	.008	.666	16.163		
	الاستغراق الشعوري	.078	.010	.293	7.929		
	الاستغراق الإدراكي	-.047-	.007	-.275-	-6.673-		
	الاستغراق المعرفي/الذهني	.063	.013	.191	5.028		
5	الثابت	-5.074-	.224		.000	.809	.654
	الاستغراق الجسدي	.127	.008	.684	16.597		
	الاستغراق الشعوري	.069	.010	.258	6.728		
	الاستغراق الإدراكي	-.036-	.008	-.207-	-4.456-		
	الاستغراق المعرفي/الذهني	.077	.013	.232	5.801		
	الاستغراق الوظيفي	-.024-	.008	-.130-	-2.998-	.003	

يتضح من جدول (٢٢) أن قيم (ت) دالة إحصائياً، وأن هناك خمسة للاستغراق الوظيفي يفسرون معاً (٦٥.٤%) من التباين الكلي في المناعة التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> لهذه الأنماط معاً (٦٥.٤)، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأبعاد في التنبؤ بتحقيق المناعة التنظيمية، وتفحص قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta ، وجد أن أفضل الأبعاد إسهاماً في التنبؤ بتحقيق المناعة التنظيمية هو بعد الاستغراق الجسدي، يليه الاستغراق الشعوري ثم الاستغراق الإدراكي ثم الاستغراق المعرفي/الذهني، وأخيراً الاستغراق الوظيفي؛ حيث بلغت قيم Beta لهذه الأنماط (٦٨.٤)، (٢٥٨.٠)، (٢٠٧.٠)، (٢٣٢.٠)، (١٣٠.٠-) على الترتيب وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية، ويلاحظ أيضاً أن بعد الاستغراق الوظيفي غير دال إحصائياً في تحقيق المناعة التنظيمية في ظل وجود الخمسة الأبعاد المشار إليهم لذلك لم يدخل ضمن معادلة التنبؤ التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

تحقيق المناعة التنظيمية (المتوقع) = -٥.٠٧٤ - (الثابت)، (١.٢٧) (الاستغراق الجسدي)، (٠.٦٩) (الاستغراق الشعوري)، -٠.٣٦ (الاستغراق الإدراكي)، (٠.٧٧) (الاستغراق المعرفي/الذهني)، -٠.٢٤ (الاستغراق الوظيفي).



### القسم الخامس: خلاصة النتائج

في ضوء الإطار النظري للاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وفي ضوء ما توصل إليه البحث الميداني من نتائج، والتي تمثلت في:

- جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٦)، كما جاءت أبعاد المحور الأول (الاستغراق الوظيفي) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الاستغراق الإدراكي بمتوسط حسابي (٣.٦١)، يليها بعد الاستغراق الشعوري بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، ثم بعد الاستغراق المعرفي/ الذهني بمتوسط حسابي ((٣.٣٢)، ثم بعد الاستغراق الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٢٣) (بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الاستغراق الجسدي بمتوسط حسابي (٣.١٦).
  - كما جاءت أبعاد المحور الثاني (المناعة التنظيمية) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الجينات التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٠٢)، يليها بعد الذاكرة التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، ثم بعد التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٦٧).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي إلى: النوع، المستوي التعليمي، المرحلة التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي إلى الدرجة الوظيفية.
  - وجود علاقة ارتباطية أبعاد الاستغراق الوظيفي والمناعة التنظيمية عند مستوى (٠.٠١).
  - جاء أفضل النماذج للتعرف على الإسهام النسبي لتحقيق المناعة التنظيمية من خلال الاستغراق الوظيفي هو النموذج الأخير، وبين اسهامها بنسبة (٦٥,٤%)، وجاءت هذه الأبعاد على الترتيب: (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق الوظيفي).
- توصيات البحث:**

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ذلك، يمكن التوصية بما يلي:

١. الاستغراق الوظيفي هو مفهوم مجرد جداً، حيث إنه "الاتصال العاطفي" الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته، ما يجعل المرء يشعر بالارتباط بمؤسسة ما ويحفز على تقديم أفضل ما لديه يختلف من شخص لآخر، كما أنه يتغير مع ما يحدث في العالم وما حوله، ونحن نعيش في عالم تتغير فيه الاتجاهات في غمضة عين، قد لا تكون الممارسة التي تعمل بشكل جيد اليوم قابلة للتطبيق غداً، الشيء نفسه ينطبق على مشاركة الموظفين، مع كل جيل جديد في

- القوى العاملة ، تتغير اتجاهات مشاركة الموظف بشكل كبير، فيجب على المديرين ذوي التفكير المستقبلي أن يبقوا أنفسهم على اطلاع دائم باستراتيجيات المشاركة هذه.
٢. الثقافة الشعبية الأولى: في عام ٢٠٢٢ ، نتطلع إلى صعود عقد الثقافة أولاً أصبحت مشاركة الموظف ، التي بدت كمفهوم مثير في بداية العقد الماضي ، هدفاً تجارياً واضحاً، فهناك حاجة ملحة لرفع ثقافة المدرسة، حيث لا يمكن لثقافة الناس أولاً أن تزدهر إلا عندما يشعر كل فرد بالعناية والاحترام من قبل منظمة الأفراد ، بدءاً من المستوى الأعلى إلى الأسفل، إنه مسار يجب على كل مؤسسة أن تغامر به.
٣. يجب على إدارة المدرسة توعية الأفراد بقيمة المدرسة، حيث لا يمكن رواية قصة للأفراد ليسوا على دراية بها، فإنه يجب أن تتخذ بعض الخطوات الرسمية مثل عقد تدريبات وورش عمل لتحقيق ذلك.
٤. يجب الاهتمام بالحالة الصحية للأفراد، حيث يقضي الموظفون قدراً كبيراً من ساعات يومهم في أماكن عملهم، بطبيعة الحال، ترتبط الصحة كثيراً ببيئة عمل المدرسة وثقافة العمل، "العقل السليم في الجسم السليم"، بطبيعة الأمر، يتفوق الفرد السليم في الأداء على الآخرين، فالصحة لها علاقة مباشرة بالإنتاجية ومستوى أداء الموظفين.
٥. قد توفر المدارس موارد لتعزيز تعلم نمو العاملين والتطوير لزيادة مشاركة العاملين والأداء الوظيفي.
٦. زيادة التعاون بين العاملين من خلال زيادة العلاقة في كل المدرسة، علاوة على ذلك ، قد يكون وينمي التفاهم مع زملائهم، سيؤدي هذا في النهاية إلى زيادة مستوى أداء العاملين ويمكن أن تلهم الرغبة في مساعدة الزملاء، وإعطاء وافر سوف تزيد فرص التدرج من إرضاء العاملين إلى أقصى حد.
٧. كانت نتائج الدراسة أنه قد يتم تضمين مزايا المكافأة في شكل من أشكال البدلات التعليمية للموظفين، والزيادات في الأجور، والتصاريح في شكل هدية، والترفيه عن أعمالهم الإبداعية والترقيات.
٨. إعادة صياغة رؤي المديرين لتكون أكثر تمركزاً علي إمكانية استخدام الذاكرة التنظيمية في المؤسسة التعليمية.
٩. تسليط الضوء للعاملين علي الدور الذي يمكن أن تؤديه الذاكرة التنظيمية في خزن الأحداث الماضية وإعادة ترتيبها وتنسيقها وهيكلتها لمواجهة التحديات التي يمكن أن تؤثر علي مؤسساتهم.

١٠. ضرورة إعادة ترتيب أولويات إدارة المدرسة لتحقيق التميز وبناء مركزها الاستراتيجي المتميز والتكيف السريع والمرن ووضع الحلول المناسبة لتجنب الخطر.
١١. ضرورة زيادة الوعي لإدارة المدرسة بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية، من خلال التدريب المستمر للعاملين وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول، وزيادة التورث المعرفي للخبرات والتجارب بين العاملين السابقين والجدد.
١٢. تعزز إدارة المدرسة بيئة التعلم التنظيمي بين العاملين، والاستفادة من الأحداث التي مرت بها سابقاً واستخلاص الدروس، وكذلك التعلم من الأحداث التي مرت بها المؤسسات المنافسة.
١٣. وضع البرامج والأدوات اللازمة لتخزين البيانات في مستودعات للذاكرة، والتي تساعد على الاحتفاظ بالتجارب السابقة لأداء المؤسسة واستدعائها عند الحاجة، كما ينبغي على إدارات المؤسسة إجراء عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في المؤسسة.
١٤. ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بتعزيز نظام الحوافز، وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين، وتمكين المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات بمرونة، من خلال التوسع في منح الصلاحيات وربط الأجر بالإنتاجية وإشاعة ثقافة الثقة والتشجيع والعمل الجماعي.
١٥. تنظيم لقاءات وورش عمل تستهدف بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تستهدف دعم التعلم التنظيمي وبناء الذاكرة التنظيمية وتحسين الجينات التنظيمية .
١٦. دعم وتعزيز سبل تحسين مستوى المناعة التنظيمية على نحو أكثر فعالية من جانب إدارة المدرسة، زيادة الاهتمام بمستوي الذاكرة التنظيمية بالمدرسة، وبما تخزنه من معرفة ومعلومات، والعمل علي تحديثها بشكل مستمر .
١٧. الحرص علي استقطاب الخبرات والكفاءات والاهتمام بالبحوث والتطوير داخل المدرسة، وضرورة الاهتمام بالخطة الاستراتيجية للمدارس وتحديثها باستمرار مع المتابعة المستمرة عند التنفيذ.
١٨. على مراكز البحث والأكاديميات توجيه العاملين بالمؤسسات التعليمية لإثراء الأطر الفكرية والتطبيقية التنظيمية، حيث لجهاز المناعة وفلسفته وتطبيقه له ندرة كبيرة في نظرية هذا الموضوع.
١٩. يجب ترسيخ النظام في ثقافة المدرسة والاهتمام به، ويجب تحويل عمله من صيغ طوعية عشوائية إلى عمل منهجي ومنطقي يضمن حماية المدرسة.

٢٠. يجب إتمام العمل في المدرسة وربط العاملين بقاعدة بيانات المدرسة لأنها جزء مهم من قدرة الدفاع المناعي.
٢١. بناء ذاكرة المنظمة على تكوين الذاكرة المناعية جزء مهم منها لتلافي المواقف المتشابهة والتمييز بين الأخطار الغريبة على المدرسة.
٢٢. يقوم عمل الجهاز المناعي على الجانب المؤسسي للمدرسة، لذلك من الضروري إنشاء مؤسسة تراكمية ذات ثقافة بناءة وليس هدامة، حيث كلما تم إنشاء الهيكل المؤسسي للمدرسة ، زادت قدرة النظام على الدفاع عن النفس بشكل فعال وسريع وربما مبكراً.
٢٣. يجب على إدارة المدرسة الاهتمام بيقظة المدرسة والانتباه إلى أنظمة الإنذار المبكر وإدارة التغيير.
٢٤. التأكيد على ضرورة بناء شبكات رأس مال اجتماعي تنظيمي إيجابي تدعم دورها في حيوية الاستجابة الفورية والذاتية لأن المناعة التنظيمية منتشرة وتستفيد من شبكات العلاقات.
٢٥. الميل إلى تقليل البناء الرأسي والعمل بمنطق دعم مؤسسات الشبكة لأن البيروقراطية تبطئ عمل مناعة المؤسسة وتحدد حركتها.
٢٦. يجب أن تخضع مكونات جهاز المناعة التنظيمي للعديد من الاختبارات للتحقق من صدقها وتوازنها وفي المجالات ذات الصلة، على سبيل المثال إدارة التغيير وإدارة الأزمات وأنظمة الإنذار. أنظمة الجودة المبكرة ونظرية الإنتاج الذاتي والبوابات الاجتماعية للتعلم التنظيمي وغيرها من الموضوعات المتعلقة بفعالية نظام المناعة التنظيمي.
٢٧. ضرورة قيام إدارة المدرسة بمراقبة العاملين لتحفيزهم على الإنجاز للوصول إلي نتائج مرضية للمدرسة.
٢٨. ضرورة قيام إدارة المدرسة بتوثيق العمليات التي تهدد بقاء المدرسة من أجل ابتكار حلول مناسبة لمواجهتها.
٢٩. علي إدارة المدرسة الاهتمام بجميع أبعاد الاستغراق الوظيفي ككتلة واحدة، وعدم الاهتمام بالاستغراق الجسدي فقط الذي يركز علي الجزء الظاهر من الفرد، كما أنه يتأثر بمشاعر وإدراكاته.
٣٠. تشجيع إدارة المدرسة علي الاستغراق الوظيفي عن طريق تقديم الدعم لهم، وتمييزهم مهنيًا وإبراز انجازاتهم، واستثارة طاقاتهم لتطوير العمل المدرسي، والاحتراف بمجهوداتهم الشخصية في مجال العمل.

٣١. الموازنة بين الاستغراق الوظيفي لإدارة المدرسة ودرجات الترقى الوظيفي لهم، وذلك بإعادة النظر في معايير الترقى الوظيفي آخذين بعين الاعتبار مجهوداتهم الشخصية في التطوير علي اعتبار أنها المسلك الأساسي في الترقى الوظيفي.
٣٢. اظهار التعاطف الايجابي والعامل الإنساني والاهتمام الكافي بمشاعر الأفراد وخاصة الذين لا يحظون بقدر كاف من الاحترام والقبول من زملائهم في العمل.
٣٣. دراسة حاجات الأفراد العاملين بطرق علمية للتعرف عليها بدقة والعمل علي إشباعها سواء أكانت شخصية أو تطويرية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد المهام والمسئوليات لاستثارة همم الأفراد وقدرتهم علي الإنجاز.
٣٤. التعلم من الماضي وقبول الفشل، حتي يمكن إحياء روح المبادرة والتفائل بين إدارة المدرسة.

### قائمة المراجع:

- أحمد سمير نايف نعمان الثابت (٢٠٢٠). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي (دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، (٥٣)، ٣٠٨-٣٢٨.
- أحمد محمود محمد النقيرة (٢٠٢١). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية بمدينة السادات). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ج٣، ٢ (٢) ٢٢٩-٢٧٥.
- أحمد نجم الدين أحمد عيدا روس (٢٠١٣). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. *المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٣٩ (١٦)، ٩-١١٢.
- ايمان صلاح محمد المنطاوي (٢٠٠٧). *أثر ثقافة المنظمة علي الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية علي مؤسسة الأهرام* (رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة طنطا.
- بشرى فاروق عبد المجيد العمادي (٢٠١٩). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (٦)، ١٨٦-٢٢٢.
- بيداء ستار لفته (٢٠١٤، نوفمبر ٢١-٢٣). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر، بعنوان "إدارة الأزمات في عالم متغير"*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ٢٢٨-٢٤٧.

خليل اسماعيل ماضي(٢٠١٥). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوي الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية*، (٣)، ١-٢٢.

سمية علي عبد الوارث (٢٠١١). *البحث التربوي والنفسي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.  
صفاء ادريس عبودي(٢٠١٩). التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٩ (٢)، ٨١-٩٨.

عبدالحكيم أحمد ربيع نجم(٢٠١١). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة*، ٣٥ (٢)، ١-٢٥.

عبدالحמיד عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، (٢)، ١-٥١.

عبدالعزیز بن سلطان العنقری، عبد الحمید عبدالفتاح المغربي (٢٠١٢). أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٣٦ (٣)، ٥١-١٠٧.

عفاف أحمد طعيمة، نهي يوسف سعد، إيمان فاروق عبدالعزيز(٢٠١٩). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بتنمية الكفايات المهنية لدى معلمي التعليم الصناعي قسم (الملابس الجاهزة). *المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية*، (٩)، ٣٤٦-٣٩٠.

عمار فتحي موسي اسماعيل(٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ". *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٣٦ (١)، ١٥١-٢٢١.

فرح نياز الضالعین، خالد خلف الألفي(٢٠٢١). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ١٠ (١)، ١٠٨-١٣٠.

فوزية ضو، سلاف مشري(٢٠٢١). الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية. *مجلة التمكين الإداري*، ٣ (١)، ٤٠-٥٢.

كمال الحسني (٢٠١٣). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، العراق، ٣ (٦)، ١-٢٣.

كمال كاظم طاهر الحسني (٢٠١٣). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٣ (٦)، ١-٢٤.

لمياء العزب (٢٠١٨). *العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر* (رسالة دكتوراه)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). *المعجم الوجيز*. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.  
محمد حمدي الصاوي (٢٠٢١). *المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد*. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٢٩ (٣)، ٨٠٠-٨٣٦.

محمود السيد إمام (٢٠١٨). *الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوي الاحتراق الوظيفي لدي العاملين بشركات السياحة المصرية*. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ٨ (٨)، ٣١٦-٣٣٨.

محمود السيد إمام، تقي محروس فهمي، هبه الله علي جعفر (٢٠١٩). *أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي*. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، ٣ (٢)، ١-١٧.

محمود عبد العزيز المتولي، محمد محمود المنسي (٢٠١٣). *نظام التكاليف الملائم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة*. *تقرير بحث مقدم الى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر*.

محمود عبدالرحمن أبو عميرة، صابرين سعيد الشنطي (٢٠١٩). *دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٧ (٢)، ١-٣٣.

مؤيد الساعدي، زينب شلال عكار (٢٠١٤). *دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣ (١١)، ١-٣٧.

هاشم فوزي الجاف، ولاء جودت العبادي (٢٠١٢). *استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال*. *المجلة الدورية لكلية الاقتصاد*، ٥ (٩)، ٧٣-١٠٦.

هاني بن محمد بن أحمد الغامدي (٢٠١٩). *الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات*. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٠ (٢)، ١١٩-١٤٤.

هدي صالح الشميمري (٢٠٢٢). *جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية*. *مجلة كلية التربية بأسبوط*، ٣٨ (٤)، ١٢٤-١٦٨.

يحيي أحمد علي غماري (٢٠٢٠). *القيادة الأخلاقية لدي قادة المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك الاستغراق الوظيفي لدي المعلمين*. *مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس*، (٢٣٠)، ٣٧٨-٣٥٣.

- يوسف حجيم الطائي(٢٠٠٩). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدير القطاع الصناعي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ٢٨ (١)، ٣٠-١.
- يوسف حجيم سلطان الطائي(٢٠١٦). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية(دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/النجف الأشرف). *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (٣٧)، ١٨٩-٢١٢.
- Abbas, A. A. (2019). Prevent Administrative And Financial Corruption Behaviors By Activating The Functions Of The Organizational Immunity System. *Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 25(116), 262-289.
- Al Kalkawi, A.H. & Qasim, Z.N. (2021). The Impact Of The Knowledge Management Processes In The Organizational Immune Systems. *Al-Qadisiyah Journal For Administrative And Economic Sciences QJAE*, 23(1), 29-42.
- Al-Badayneh, G. (2021). The Impact Of Strategic Awareness On Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study On Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review Of Management And Marketing*, 11(2), 47-58.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 2(1), 7-35.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational Resources, Organizational Engagement Climate, And Employee Engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85.
- Al-Saidi, M. (2020). Building An Organizational System Scale System Components And Functions. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17(7), 14969-14992.
- Al-Tahan, R.S. & Al-Hindawy, Z.A. (2021). The Effect Of Organizational Health On Strengthening Organizational Immune Systems: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Doctors In Imam Zain Al-Abidin " Be Upon Him" Hospital In The Holy City Of Karbala. *Journal Of Statistics And Management Systems*, 24(4), 809-815.
- Amini, A. & Siyyari, M. (2018). Dimensions Of Work Engagement And Teacher Burnout: A Study Of Relations Among Iranian EFL Teachers. *Australian Journal Of Teacher Education*, 43(1), 78-93.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience To Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Assayah, A. M. (2020). Organizational Immunity And Its Effect On Strategic Technological Change Options A Field Study At Jordanian Industrial Companies Listed In Amman Stock Exchange, *Academy Of Strategic Management Journal*, 19 (5), 1-10.
- Bakker, A., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.



- Beatty, P. (2011). *Engagement, Organizational Commitment, And Incremental Variance In The Measurement Of Job Satisfaction, Performance And Turnover Intent Within The Canadian Forces* (Master Of Arts In Psychology), Carleton University, Ottawa, Ontario.
- Brown, H.E. (1997). Improving Organizational Health By Addressing Organizational Trauma. *Journal Of Organizational Change Management*, 10(2), 175-178.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2005). Organizational Learning And Organizational Knowledge Towards The Integration Of Two Approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.
- Choochom, O. (2016). A Causal Relationship Model Of Teachers' Work Engagement. *International Journal Of Behavioral Science*, 11(2), 143-152.
- de Fátima Oliveira Á, Ferreira M.C. & Ribeiro L.P.F. (2017). Work Engagement. In: Neiva E., Torres C., Mendonça H. (eds.) *Organizational Psychology and Evidence-Based Management*. Springer, Cham.
- DeGeus, A. (1997). *The Living Company Growth, Learning and Longevity in Business*. Longview Publishing Limited.
- Dunham, A. and Burt, C. (2014), "Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21 (2), 126-145. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2011-0026>
- Farncombe, M.J. (2014). *The Nature Of Organizational Immune Systems: Practical Emetics*.
- Field L. K. & Buitendach J. H. (2014). Work Engagement, Organizational Commitment Job Resources And Demands Of Teachers Working Within Disadvantaged High Schools In Kwazulu -Natal, South Africa. *Journal Of Psycholology In Africa*, (22), 87-95.
- Ghafoor.M. (2016). Linking Organizational Learning With Organizational Performance Through Mediating Effect Of Organizational Innovation, *Research On Humanities And Social Sciences*, 6(17),29-39.
- Grams, C. (2009). *Five Ways To Strengthen Your Company's Immune System*. <http://darkmattermatters.com>. 25\5\2022
- Gülbahar, B. (2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey. *Journal of Education and Training Studies*, 5(2), 149-159
- Gupta, A., Tandon, A., Barman, D. (2019). In: Sharma, N., Chaudhary, N., Singh, V. K., *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (2327-3372).
- Harter, J. K. & Hayes, T. L. (2002). Business –unit –level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2(87), 268-279.
- Hayes, M., Chumney, F. & Buckingham, M. (2020). *Global Workplace Study*, <https://www.adpri.org/research/global-workplace-study/> 8\6\2022.

- Huang, J. J. (2013). Organizational Knowledge, Learning And Memory—A Perspective Of An Immunity System. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.
- Ivanov, S. (2013). Defects In Modern Organizations: Field Findings And Discovery. *International Journal Of Innovation*, Management And Technology, 4(2), 204-208.
- Girard, J. P. (2009). *Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew*. Minot State University, USA.
- Jiang, Y., Wang, Q. & Weng, Q. (2020). Contextual Resource Or Demand? The Effects Of Organizational Engagement Climate On Employees' Work-To-Family Conflict. *Current Psychology*, (41), 1868–1880.
- Kahn, W. A. (1999). To Be Full There: Psychological Presence At Work. *Journal Of Human Relations*, 88(45), 321–349.
- Knight, R. (2011). *Employee Engagement A Study Of Employee Engagement At Topaz's South Dublin Region Service Stations* (A Dissertation Masters). Presented To The National College Of Ireland.
- Kong, H. (2012). Relationships Among Work – Family Supportive Supervisors Career Competencies, And Job Involvement. *International Journal Of Hospitality Management*, 33(1), 304–309.
- Kuok, A. & Taormina, R. (2017). Work Engagement: Evolution Of The Concept And A New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.
- Li, J., Yao, M., Liu, H. Et Al. (2021). Influence Of Personality On Work Engagement And Job Satisfaction Among Young Teachers: Mediating Role Of Teaching Style. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01565-2>
- Wallo, P., Kock, A. & Nilsson, H. (2012). Accelerating And Braking In Times Of Economic Crisis. *European Journal Of Training And Development*, 36(9), 930-944.
- Mahmood, Z.K. & Adel –Al-Jader, S. (2021). Servant Leadership And Their Impact In Organizational Immune System: Analytical Research. *Turkish Journal Of Computer And Mathematics Education*, 12(6), 3961-3973.
- Ma, H. (1999), "Anatomy Of Competitive Advantage: A SELECT Framework". *Management Decision*, 37 (9), 709-718.
- Men, L. (2012). CEO Credibility, Perceived Organizational Reputation, And Employee Engagement. *Public Relations Review*, (38), 171– 173.
- Michalos, A.C. (2014). *Encyclopedia Of Quality Of Life And Well-Being Research*, University Of Northern British Columbia Prince, George, Canada
- Miller, S. (2008). *An Employee Engagement Assessment Of XYZ Manufacturing Company* (Master Thesis). University Of Wisconsin-Stout.
- Misu, S.L. (2020). Teacher's Work Engagement – Change And Adaption During COVID-19 PANDEMIC. *Business Excellence And Management*, 10(1), 243-255.
- Moriceau, J.L. & Paes, I. (2016). An Apprenticeship To Pleasure: Aesthetics Dynamics In Organizational Learning. *Society And Business Review*, 11(1), 80-92.

- Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), 117-131.
- Neilson, G., Pasternack, B., Mendes, D. & Tan, E. (2004). Profiles in Organizational DNA Research and Remedies. Strategy Business, *Global management consulting firm Booz & company*. <https://www.strategy-business.com/article/rr00004> 10\6\2022
- Orakhelashvili, A. (2015). *Jurisdictional immunity of international organizations: from abstract functionality to absolute immunity*. In Research Handbook on Jurisdiction and Immunities in International Law. Edward Elgar Publishing.
- Perrin towers(2008). *Global workforce study*, <https://www.adpri.org/research/global-workplace-study/> 8\6\2022
- Perry, S. (2014). Enterprise Resilience Boosting Your Corporate Immune System. *The Executive Summary Series*, (1), 1-6.
- Persyn, P., (2014). How A Strong Corporate DNA Can Contribute To Sustainable Profit. Sustainable Profit. *Strategy Execution*. <http://perpetos.com/en/strategy-execution-3/strongcorporate-dna-can-contribute-sustainable-profit-2>. 10\6\2022
- Quevillon, L. E., Hanks, E. M., Bansal, S., & Hughes, D. P. (2015). Social, Spatial, And Temporal Organization In A Complex Insect Society. *Scientific Reports*, (5), 13393.
- Rayan, A. (2019). Teachers' Well-Being Through Work Engagement Among Montfort Ian Schools In Asia, *Recollects Multi-Disciplinary Research Journal*, 60-78.
- Riipinen, M. (1997). The Relationship Between Job Involvement And Well-Being. *The Journal Of Psychology*, 131(1), 81-89.
- Rivero, O. (2014). Rumors In The Workplace Affecting Organizational Change Readiness. *Global Journal Of Management And Business Research Administration And Management*, 13 (12), 51-53.
- Rizwan, M., Pakistan, I., Khan, J. & Saboor, F. (2011), "Relationship Of Job Involvement With Employee Performance: Moderating Role Of Attitude". *European Journal Of Business And Management*, 3(8), 77-86.
- Rusaw, A.C. (2004). How Downsizing Affects Organizational Memory In Government: Some Implications For Professional And Organizational Development. *Public Administration Quarterly*, 28(3), 482-500.
- Sakovska, M. (2012). Importance Of Employee Engagement In Business Environment: Measuring The Engagement Level Of Administrative Personnel In VUC Aarhus And Detecting Factors Requiring Improvement (*Master Thesis*). Aarhus University .
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002).The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach". *Journal Of Happiness Studies*, (3), 71-92.
- Simmons, O. S. (2013). The Corporate Immune System: Governance From The Inside Out. *University Of Illinois Law Review*, Forthcoming.

- Simpson, M. (2009). Engagement At Work: A Review Of The Literature. *International Journal Of Nursing Studies*, (46), 1012–1024.
- Singh, A. & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, And Team Commitment, Benchmarking. *An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- Sittar, K. (2020). Relationship Of Work Engagements And Job Performance. *Bulletin Of Education And Research*, 42(1), 167- 183
- Smith, M. K. (2013). Chris Argyris: Theories Of Action, Double-Loop Learning And Organizational Learning, *The Encyclopedia Of Informal Education*. <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-doubleloop-learning-and-organizational-learning>. 12\6\2022
- Stocker, G. (2006). *Avoiding The Corporate Death Spiral: Recognizing And Eliminating The Signs Of Decline*. ASQ Quality Press.
- Tamayo Torres, I., Gutiérrez Gutierrez, L., Lloréns Montes, F.J., Martínez López & Francisco José (2016). Organizational Learning And Innovation As Sources Of Strategic Fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (8), 1145-1467.
- The Davos Agenda (2021). <https://www.weforum.org/reports/annual-report-2020-2021> 22\1\2022
- Van Wingerden, J. & Poell, R. (2019). Meaningful Work And Resilience Among Teachers: The Mediating Role Of Work Engagement And Job Crafting. *PLOS ONE*, 14(9), E0222518.
- Verbeke, A. (2021). *International Business Strategy: Rethinking The Foundation Of Global Corporate Success*. (3<sup>rd</sup>.Ed.). <https://www.cambridge.org/eg/academic/subjects/management/international-business/international-business-strategy-rethinking-foundations-global-corporate-success-3rd-edition?format=HB&isbn=9781108488037> 9\6\2022
- Watkins, M. (2007). *Organizational Immunology*. Part 1: Culture And Change. *Harvard Business Review*.
- Zhang, Li., Yezhuang, T. & Ying, Q. Z. (2004, February). An Empirical Study On The Impact Of Organizational Memory On Organizational Performance In Manufacturing Companies .*Proceedings Of The 37th Annual Hawaii International Conference On System Sciences*, IEEE Explore, 109/HICSS.2004.1265569.