

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

عنوان المذكرة:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال  
مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

- ربيع الواهج

- سهام بجاج

السنة الجامعية: 2023-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

عنوان المذكرة:

القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال  
مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

- ربيع الواهج

- سهام بجاج

السنة الجامعية: 2023-2024

## الإهداء

ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أرفع قبعتي بكل فخر وأهدي تعبي ل:

روح خالتي الطاهرة "صليحة سويلم" التي كانت سندي في حياتي، شمعة انطفأت من الحياة، رحمها  
الله

إلى من قال فيهما الله عز وجل "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما  
ربياني صغيراً"

"والدي أبي الغالي" الذي تكبد عناء الحياة بدعمي، أحمل اسمه وخصاله بكل فخر، أبي قدوتي رمز  
التضحية، فلك أقول "حفظك الله وأطال في عمرك وأدامك تاج فوق رأسي بابا الغالي".

"أمي غاليتي" التي سهرت وكافحت لأجلي حتى تراني في كل موقف، كلمات شكري لن توفيك،  
وأرقام لن تحصي فضائلك، لكن سأظل بنجاحاتي أسعدك يا مصدر الدعوات الطاهرة.

إلى أخواتي المؤمنات الغاليات الذين شدوا عضدي "لمياء، أحلام، فريدة، إيمان" قيل عنهم  
الكتف الذي أتكى عليه إذا ما اشتدت عليك الدنيا، سندي وقوتي، لإخوتي جواد وإياد قال تعالى  
"سنشد عضدك بأخيك".

إلى جدتي غاليتي لم تبخلني بدعواتها "فاطنة بجاج"

إلى أحبابي الذي ألقتهم الحياة أمامي عمي وزوجته، إلى من تحلت بالإخاء تميزت بالوفاء والعطاء  
صديقتي رفيقة دربي لسنوات "مهابة ليلي".

وأخيراً من قال أنا لها نالها

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، وعلاقتها مع الاستغراق الوظيفي، وكذا التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي والفروق باختلاف المؤهل العلمي والأقدمية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطبيق استبيانين وهما: استبيان فرانسيس ديف وودكوك مايك، والمتكون من 29 بند مقسم إلى أربعة أبعاد وهي: بعد إدارة الإدارة، بعد إدارة المهمة، بعد إدارة العلاقات وبعد إدارة البيئة. وبعد التحقق من صلاحية الاستبيانين والتأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات) تم تطبيقها على عينة مكونة من 70 عامل، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة والاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- القيم السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي هي: القوة أولاً ثم الكفاءة، وكذلك المكافأة، بضعف فعاليتها مقارنة بقيم العدل والصفوة وفرق العمل.
- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي مرتفع.
- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي.
- لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير الأقدمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، الاستغراق الوظيفي.

## Summary:

This study aimed to reveal the prevailing organizational values among the workers of the Sonelgaz Distribution Center in Metlili, and their relationship with job involvement, as well as to identify the level of job involvement and the differences according to academic qualifications and seniority. To achieve the goal of this study, two questionnaires were applied: Francis Dave Woodcock Mike's questionnaire, which consists of 29 items divided into four dimensions: the administration management dimension, the task management dimension, the relationships management dimension, and the environment management dimension. After verifying the validity of the two questionnaires and ensuring their psychometric properties (validity and reliability), they were applied to a sample of 70 workers. Using the descriptive approach, appropriate statistical methods, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS22), the following results were reached:

-The prevailing values among the workers of the Sonelgaz Distribution Center in Metlili are: power first, then efficiency, as well as reward, with its effectiveness being weak compared to the values of justice, elites, and work teams.

-The level of job involvement among the workers of the Sonelgaz Distribution Center in Metlili is high.

- There is a relationship between organizational values and job engagement among the workers of the Sonelgaz Distribution Center in the city of Metlili.

- There are no differences in job involvement among the workers of the Sonelgaz Distribution Center in the city of Metlili due to the educational qualification variable.

- There are no differences in job involvement among the workers of the Sonelgaz Distribution Center in the city of Metlili due to the variable of seniority.

-**Key Words:** Organizational Values, job absorption.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-أ-	إهداء
-ب-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-ج-	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية (الإنجليزية)
-د-	فهرس المحتويات
-ه-	قائمة الأشكال
-ل-	قائمة الجداول
-ن-	قائمة الملاحق
2-1	مقدمة
	<b>الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة</b>
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهداف الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
9	5- المفاهيم الإجرائية
9	6- الدراسات السابقة
17	7- التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: القيم التنظيمية</b>
22	تمهيد
18	1- مفهوم القيم التنظيمية
19	2- مراحل تطور القيم التنظيمية
22	3- أهمية القيم التنظيمية
23	4- أهداف القيم التنظيمية

24	5- أبعاد وتصنيفات القيم التنظيمية
33	6- خصائص ومكونات القيم
35	7- مصادر اكتساب القيم
38	8- النظريات المفسرة للقيم
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي</b>	
42	تمهيد
43	1- مفهوم الاستغراق الوظيفي
44	2- أبعاد الاستغراق الوظيفي
46	3- أهمية الاستغراق الوظيفي
48	4- خصائص الاستغراق الوظيفي
49	5- العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي
51	6- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
53	7- النماذج المفسرة للاستغراق الوظيفي
57	8- معيقات الاستغراق الوظيفي
58	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
60	1- الدراسة الاستطلاعية
60	2- منهج الدراسة
60	3- حدود الدراسة
61	4- مجتمع وعينة الدراسة
61	5- خصائص عينة الدراسة
68	6- أدوات الدراسة
79	7- إجراءات تطبيق الدراسة

79	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضيات
84	1- عرض وتحليل الفرضية الأولى
85	2- عرض وتحليل الفرضية الثانية
86	3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة
86	4- عرض وتحليل الفرضية الرابعة
87	5- عرض وتحليل الفرضية الخامسة
	الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات
90	1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
93	2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
94	3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
95	4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
96	5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
99	2- الاستنتاج العام
100	3- اقتراحات
102	قائمة المراجع
113	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع	الرقم
35	يوضح مصادر أهم القيم	01
44	الأبعاد الرئيسية للاستغراق الوظيفي	02
48	خصائص الاستغراق الوظيفي	03
49	العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي	04
51	استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي	05
54	يوضح نظرية التوقع	06
54	يوضح نظرية التكامل	07
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	10
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب المهني	12

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور القيم التنظيمية	19
02	القضايا والقيم	29
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	61
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	64
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	65
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب المهني	67
08	يوضح توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية	68
09	يوضح مقياس المتبع في محور القيم التنظيمية للعبارات الموجبة والسالبة	69
10	يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس أداة القيم التنظيمية	69
11	يمثل معامل الارتباط لمقياس القيم التنظيمية	70
12	معامل الارتباط لأداة القيم التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ	71
13	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد متغير القيم التنظيمية	71
14	يوضح توزيع فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي	74
15	يوضح ترميز مقياس المتبع في محور الاستغراق الوظيفي للعبارات الموجبة والسالبة	75
16	يوضح المقارنة الطرفية لمقياس أداة الاستغراق الوظيفي	76
17	يمثل معامل الارتباط لمقياس الاستغراق الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	76
18	معامل الارتباط أداة الاستغراق الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ	77
19	يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمقياس متغير الاستغراق الوظيفي	77
20	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها	84
21	يوضح مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع	85
22	يوضح علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي	86

87	نتائج اختبار التباين ANOVA لمقياس الاستغراق الوظيفي وفقا للمؤهل العلمي	23
88	نتائج اختبار التباين ANOVA لمقياس الاستغراق الوظيفي تبعا للأقدمية	24

مقدمة

## مقدمة:

إن التطور الذي شهده العالم خلال القرن العشرين قد أثر بالضرورة على المنظمة ما استوجب البحث عن أساليب وقيم تنظيمية لضمان الأداء الحسن، فتسعى المنظمات في عصرنا الحالي إلى الاستفادة من مواردها المادية والبشرية لنجاحها، ويعتبر الموظفون هم أساس المنظمة من خلال التفاعل المستمر فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

فلقد ازداد الاهتمام العالمي بموضوع القيم التنظيمية بحيث قام عدة باحثين ببذل جهوداتهم لدراسة هذا المتغير، فإن القيم التنظيمية من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، فتسود بين العاملين في المنظمات بحيث تشكل الجوهر الأساس لثقافة المنظمة، لذلك تسعى كل منظمة إلى تبني جملة من القيم التنظيمية، لأنها عبارة عن معيار يؤثر عن تصرفات الأفراد ويسمح بالحكم عن سلوكياتهم من خلال القدرة على تحديد الصواب والخطأ، وتحمل المسؤولية، فوجودها مرتبط بإدراكهم.

فالقيم التنظيمية هي مبادئ وتوجيهات تساعد الموظف في مكان عمله وتحسن من أداءه لوظيفته، تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة فالنتائج التي حققها الفرد على أساسه يقيم الفرد، ولتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو تعزيز القيم الإيجابية بين العاملين في المنظمة.

فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وسائل تعزيز وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، ويكون ذلك من خلال الاندماج الداخلي للفرد في عمله، وتجاوبه في ذلك من خلال الالتزام بعملهم وتأديته بكفاءة وفعالية، فالأفراد الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم تكون مستويات أدائهم مرتفعة.

فيمكن القول إن الاستغراق الوظيفي خلق بيئة عمل تمكن الموظفين من أن يكون لهم تأثير على القرارات والإجراءات التي تؤثر على وظائفهم، أو مشاركة الموظفين وهو إدارة وفلسفة القيادة حول كيفية تمكين العاملين من المساهمة في التحسين المستمر، والنجاح المستمر للمنظمة التي يعملون فيها.

ونظرًا لأهمية موضوع القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي، ركزت هذه الدراسة على معرفة القيم السائدة ومستوى والفروق في الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حاولنا في دراستنا الحالية تسليط الضوء على الكشف عن العلاقة بين المتغيرين، لذلك تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم ميداني، قمنا بتصميم القسم النظري التي احتوى على ثلاثة فصول رئيسية موزعة كالتالي:

**الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:** حيث ضم تحديد الإشكالية والفرضيات والأهداف التي يسعى البحث الوصول إليها، كما حاولنا إبراز أهمية هذه الدراسة مع شرح المفاهيم الأساسية، وأخيرًا تم التطرق لأهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا هذا وتصميم الفرضيات والتعقيب عليها.

**الفصل الثاني: القيم التنظيمية:** إذ تم التطرق إلى تعريف القيم التنظيمية ومراحل تطورها وأهميتها وأهدافها، كما قدمنا مجموعة من أبعاد القيم التنظيمية وخصائصها ومكوناتها، كما تطرقنا لتقديم مجموعة مصادر اكتساب القيم، وأخيرًا بعض النظريات المفسرة لها.

**الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي:** فكان لنا أن وضعنا مفهومًا للاستغراق الوظيفي وكذا أبعاده وأهميته، كما قدمنا مجموعة من خصائصه والعوامل المؤثرة فيه، في حين ذلك تم التعرف على بعض استراتيجيات تعزيزه، النظريات المفسرة له، وأخيرًا تطرقنا لبعض معوقات الاستغراق الوظيفي.

بعدها انتقلنا إلى القسم الثاني الذي هو الجانب الميداني: انقسم إلى ثلاثة فصول

**الفصل الرابع:** كان حول تحليل ومنهجية البحث للإجراءات الميدانية، تطرقنا فيها لميدان الدراسة والمنهج المتبع لها، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة ووصف لإجراءات الدراسة الميدانية وصولاً للأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث وكيفية التحقق من خصائصها السيكمترية من حيث أدوات قياسها الصدق والثبات.

**الفصل الخامس:** حيث تطرقنا بعرض نتائج الدراسة الحالية بعد تطبيق أدوات القياس وتحليل البيانات التي توصلنا إليها.

**الفصل السادس:** وهو الفصل الأخير خصص لتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها انطلاقًا من الدراسات السابقة، وفي الأخير تم تقديم استنتاج عام الذي شمل كل ما توصل إليه الجانب الميداني من نتائج، وختمنا بالإشارة إلى اقتراحات من خلال رصد نتائج الدراسة وتليها قائمة المراجع والملاحق.

## الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. المفاهيم الإجرائية
6. الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تقوم عليها أي منظمة وهو إحدى الدعامات الأساسية، لأنه يمثل طاقة إنتاجية ومهمة في بناء الاقتصاد الوطني، ذلك لأنه لديه دور رئيسي في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المنشودة، وازدادت أهميته خاصة مع التطورات التكنولوجية التي تمثلت في مختلف المجالات الاجتماعية، التربوية والاقتصادية، ومن هنا فقد اهتمت العديد من المنظمات الإدارية بالأفراد العاملين وتطوير خدماتها الذي يرتبط بكفاءة وفعالية المورد البشري، ونذكر بالخصوص المؤسسات الاقتصادية التي تحتوي بدورها على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العمليات الإنتاجية، من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين في المنظمة وذلك من أجل تحقيق الأرباح أو الوصول إلى الأهداف المرسومة.

ثم إن الواقع التنظيمي في العديد من المؤسسات الجزائرية يطرح جملة من المشكلات التي يمارسها موظفيها والمتمثلة في التغيب والتأخر، والتمارض، والإهمال واللامبالاة بهذه السلوكات تعبر بشكل أو آخر عن ضعف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

وهذا ما جمع موضوع الاستغراق الوظيفي مهم جدا لأنه استراتيجية عمل مصممة لضمان جعل الموظف يلتزم بكل أهداف وقيم المنظمة وذلك بمساهمته في نجاحها، وكما عرّفه (الغنيمي، 2018) بأنه انغماس الفرد العامل في وظيفة ما، داخل المنظمة بتعلقه الجسدي والعقلي والعاطفي بتلك الوظيفة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد بينت نتائج دراسة معمري حمزة (2021) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي، حيث توصلت في دراسته إلى أن هناك مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، وبأن هناك فروق تعزى لمتغير الأقدمية.

وإذا كانت مسألة الاستغراق الوظيفي مهمة بالنسبة للأفراد بشكل عام، وهذا ما راه (RIPNEN,1997) في قوله بأن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، وهذا ما يشير إلى أن درجة انغماس الفرد في العمل لها أهمية كبيرة في حياته العملية.

فتكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في حقيقة أنه يدخل في صميم الدور الوظيفي. وذلك لأنه يتعامل مع ما يفعله الأشخاص، وكيف يتصرفون في أدوارهم وما هي الإجراءات الأخرى التي يتخذونها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثم إن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبّر عن فلسفتها وتوجه سلوكها وعملية صنع القرار فيها، فهي الأخلاقيات أو المبادئ الأساسية التي تزود المنظمة بالغرض والتوجيه وذلك لأن تحديد القيم الأساسية للمؤسسة يضمن أن يتمكن الجميع في المؤسسة، بدءاً من كبار القادة وصولاً إلى المستويات المبتدئة، من رؤية الصورة الأكبر والعمل على تحقيق نفس الأهداف المشتركة.

فالمؤسسات تسعى إلى تعزيز منظومة القيم المؤسسية الخاصة بها، ويشمل ذلك قدرة المنظمة على خلق علاقات تبعية وقيادة في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يجب أن تكون مدعومة بهذه القيم. كما يمكن ملاحظة أن المنظمات لا تقوم فقط بتشكيل ثقافتها التنظيمية استناداً إلى القيم التي تحقق الفعالية فحسب، بل تسعى أيضاً من خلال هذه القيم إلى زيادة التوافق بين أهداف وطموحات موظفيها وأهداف المنظمة. وتتجلى هذه القيم في شكل قيم تمارس في البيئة الداخلية وذات صلة بالموظفين، وهناك أيضاً قيم خاصة بالمتعاملين الخارجيين. وهنا يكون دور المدير هو التأثير على الفاعلين الآخرين (العاملين) ومن خلال سلطته (القيادة)، يستطيع التحكم في العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، ويتم ذلك من خلال عمليات التواصل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق هذه القيم الخاص بهذا التنظيم.

حيث أن الباحثان فرانسيس ديف وودكوك مايك توصلا إلى أن هذه القيم تتبع مراحل الفكر التنظيمي ومحاولة الجمع بين إيجابيات كل مرحلة، فالقيم في المنظمة تلعب دور مهم في تحديد وتوجيه منتجات النشاط الإنتاجي داخل المؤسسة، فالمؤسسة أو المدراء نجدهم يحرصون أو يولون اهتماماً في توجيه القيم بما يساعد على التكامل بين الأفراد.

فأشار الزهراني (2019) للقيم التنظيمية بأنها هي الأفكار والمعتقدات التي تتكون لدى القادة في القيام بالمهام والواجبات الوظيفية من حيث العدل، والتعاون، والتشارك والإبداع، تقدير جهود العاملين.

وهذا ما وضع لنا أن لقيم المؤسسة تأثير كبير على الصعيدين الخارجي والداخلي وكيف يعامل الموظفون بعضهم البعض ويظهرون كيف يتم التعامل مع الشركاء والعملاء والأطراف الأخرى.

في حين توصلت دراسة بريش غنية (2014) إلى أن التغيير التنظيمي أدى لتطوير القيم التنظيمية في المؤسسة، فتتناول فعالية القيم التنظيمية داخل المؤسسة بحيث تم تطبيق القيم: القوة، الصفة، المكافأة، والكفاءة داخل المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تتميز بضعف فعاليتها مقارنة بقيمتي العدل وفريق العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما هي أهم القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟
2. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي تعزى لمتغير الأقدمية؟

## 2-الفرضيات:

1. أهم القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي هي: القوة، العدل، الكفاءة، المكافأة، الصفة، العمل الجماعي.
2. مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي مرتفع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي تعزى لمتغير الأقدمية.

### 3- أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى الإجابة على تساؤلات البحث، واختبار صحة الفرضيات المتبناة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على أهم القيم التنظيمية السائدة.
- الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي.
- الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي.
- معرفة الفروق في الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- معرفة الفروق في الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية.

### 4- أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- تعد كدراسة مضافة إلى الدراسات السابقة في هذا الموضوع.
- إذ تساهم الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي للطلاب والباحثين، وزيادة المعرفة العلمية لدى المسؤولين والعمال في المؤسسات وذلك من خلال معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.

#### الأهمية العملية:

- تطوير وعي المؤسسات ومدى أهمية القيم التنظيمية وأبعادها في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- تكمن في الاستفادة من نتائج الدراسة وتقديم مقترحات وتوصيات التي تساعد مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي لمعرفة القيم التنظيمية للموظفين والعاملين بالمركز.

## 5- تحديد المفاهيم الإجرائية:

## القيم التنظيمية:

أن القيم التنظيمية تتركز في بيئة العمل الداخلية لأي منظمة، كما أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهدافها وتعمل على توجيه سلوك العاملين أي كان مستواهم الإداري وتؤثر في قراراتهم ومدركاتهم لكل ما يحدث داخل المنظمة. (القمي، 2011، ص17)

## أما إجرائياً:

وتعرف القيم التنظيمية إجرائياً: بأنها مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، وتمثل أبعاد القيم التنظيمية الرئيسية تبعاً لاستبيان فرنسيس ديف وودكوك المعتمد في الدراسة كما يلي: (قيم إدارة الإدارة: قيم القوة، قيم الصفوة، قيم المكافأة، قيم إدارة المهمة: قيم الفاعلية، قيم الكفاءة، قيم الاقتصاد، قيم إدارة العلاقات: قيم العدل، قيم العمل الجماعي، قيم النظام والقانون، قيم إدارة البيئة: قيم التنافس، قيم الدفاع)، والتي يدركها الأفراد داخل والتي تعتبر مرجعية لسلوكهم التنظيمي وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي على المقياس المعد لهذه الدراسة.

الاستغراق الوظيفي: هو تلك الدرجة التي عندها يزداد تقدير الفرد لوظيفته بشكل يؤثر على تقديره لنفسه (نجم، 2011، ص6)

أما التعريف الإجرائي له: هو درجة من الانغماس واندماج الأفراد في وظيفتهم وتوجيه سلوكهم نحو نتائج المنظمة المرغوبة وهو الدرجة التي يتحصل عليها عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي على المقياس المعد لهذه الدراسة.

## 6- الدراسات السابقة:

إن الانطلاق من مجموعة خبرات سابقة لباحثين تناولوا الموضوع بعدة اختلافات لوجهات نظرهم، عرضت الباحثة مجموعة دراسات سابقة تتناول متغيرات الدراسة المحددة في القيم التنظيمية والاستغراق

الوظيفي تماشياً مع انجاز البحث العلمي، وفي إطار ذلك سوف نتطرق إلى مختلف الدراسات العربية والأجنبية التي بها تسهل من عملية معالجة موضوعنا الحالي، سيتم تقديمها في العرض التالي من الأقدم إلى الأحدث بدءاً بالدراسات الوطنية ثم الدراسات العربية وصولاً إلى الدراسات الأجنبية:

## 6-1- الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

### - الدراسات الوطنية:

#### 1-دراسة أسماء بن تركي (2008):

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة القيم التنظيمية لإدارة المؤسسة التعليمية بثانويات بسكرة، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 205 إداري و48 أستاذ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى أهم النتائج التالية: ترتبت درجة قيمة ممارسة الانضباط في المرتبة الأولى، ثم درجة ممارسة الاتقان في العمل في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة جاءت درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية، وفي المرتبة الرابعة قيمة المشاركة الجماعية. (بن تركي، 2008)

#### 2- دراسة بريش غنية (2014):

بعنوان القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على المديرية العامة لشركة سونلغاز، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 428 عامل، استخدمت الباحثة المنهج الكمي، وكانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أدى التغيير التنظيمي إلى تطوير القيم التنظيمية في المؤسسة، تتناول فعالية القيم التنظيمية داخل المؤسسة بحيث تم تطبيق القيم: القوة، الصفاة، المكافأة، والكفاءة داخل المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تتميز بضعف فعاليتها مقارنة بقيمتي العدل وفريق العمل. (بريش، 2014)

## 3- دراسة عبادو خديجة والشايب محمد الساسي (2016)

بعنوان القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 477 أستاذ وأستاذة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة بالجنوب الجزائري، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي:

القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفاة ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة، وأخيرا بعد البيئة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة والطبيعة والحياة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة، الأقدمية. (عبادو والشايب، 2016)

## 4-دراسة يونسى مختار وعاشوري ابتسام (2020):

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نمودجا: هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، بلغ حجم العينة 160 عامل على مستوى ديوان الترقية التسيير العقاري بولاية الجلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.01$ ) بين قيمة القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.01$ ) بين قيمة إدارة الإدارة والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.01$ ) بين قيمة إدارة المؤسسة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.01$ ) بين قيمة إدارة العلاقات والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. (يونسى وعاشوري، 2020)

## 5-دراسة محمد العابد (2021):

بعنوان القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية: هدفت هذه الدراسة إلى الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة القيم التنظيمية السائدة في قطاع الصحة العمومي في الجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة، ، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 130 عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: أن هناك مستوى متوسط لممارسة أبعاد القيم التنظيمية (إدارة القيادة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) مأخوذة بصيغة مجتمعة أو منفردة، باستثناء بعد إدارة القيادة جاء منخفض، وجاءت الأبعاد مرتبة من الاتجاه الأكثر ممارسة إلى الأقل كالآتي (إدارة العلاقات، إدارة المهمة، إدارة البيئة، إدارة القيادة)، وأن القيمة الأكثر ممارسة هي العمل الجماعي، والقيمة الأقل هي الصفوة. (العابد، 2021)

## 6-دراسة عماد الدين بريهموش ونوال حمداش (2022):

بعنوان أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي مع إجراء دراسة ميدانية على عينة من إطارات مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 76 إطارا، وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: وجود بعض القيم التنظيمية سائدة لدى إطارات مؤسسة ميناء جن جن بدرجة مرتفعة ومتوسطة، كما أكدت وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، في حين كانت قيم القوة الكفاءة والمكافأة والعمل الجماعي هي الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي. (بريهموش وحمدش، 2022)

## الدراسات العربية:

## 1-دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (2003):

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 385 فرد، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية: القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وهي: القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، والكفاءة. (شخاب، 2015، 25)

## 2-دراسة رافع يوسف الوحيدي (2013):

بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة كما يدركها العاملون وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 122 موظف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الوصول إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، جاء ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازلياً على التوالي (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، إدارة المنظمة). (الوحيدي، 2013)

## 3-دراسة داليا طارق عبد الفتاح 2020:

بعنوان واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى القيم السائدة في الجامعة وتحديد أهم القيم التنظيمية ومعرفة أثرها على عمال المؤسسة والتعرف على القيم السائدة في الجامعة وتحديد أهم القيم التنظيمية داخل الجامعة، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 50 تدريسي من جامعة الموصل، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي، وكانت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: أن 66% من العينة يوجد اهتمام بقيمة الانضباط،

ويوجد حرص على العمل الجماعي والتعاون داخل الجامعة وهي من القيم المهمة، وأوضح البحث أن 84% من العينة يسعون إلى أن يطبق القانون والنظام داخل الجامعة. (عبد الفتاح، 2020)

الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

الدراسات الوطنية:

### 1-دراسة بوغليظة الهام وبوغازي فريدة وكورتل فريدة (2021):

بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL بمجمع سوناطراك سكيكدة، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 151 عامل، تم استخدام المنهج الوصفي، كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، تم التوصل إلى النتائج التالية: مستويات الاستغراق الوظيفي مرتفعة. (بوغليظة، بوغازي، كورتل، 2021)

### 2-دراسة معمري حمزة (2021):

بعنوان واقع الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى ممرضى مستشفى العقيد شعباني بولاية المنيعة وكذا معرفة الفروق في مستوى الاستغراق باختلاف الجنس والسن والأقدمية، تم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 80 ممرضاً، كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات السن والجنس، في حين بينت أن هناك فروقا دالة إحصائياً تعزى لمتغير الأقدمية. (معمري، 2021)

### 3- دراسة دحومان وخلفة (2023):

بعنوان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدائرة سيدي عامر، ومعرفة الفروق في مستوى الاستغراق لديهم باختلاف متغيراتهم الديموغرافية

(الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية)، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 60 معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة لجمع البيانات هي الاستبانة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أهم النتائج كما يلي: ارتفاع في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات السن، الأقدمية، الحالة الاجتماعية. (دحومان وخلفة، 2023)

### الدراسات العربية:

#### 1-دراسة أحمد المحاسنة، أحمد العلوان وعمر العظامات (2020):

بعنوان الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين، وتصوراتهم للمناخ المدرسي في مديرية تربية وتعليم قسبة المفرق، والتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي وتصورات المناخ المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العملي، وعدد سنوات الخبرة، كما هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين الانغماس الوظيفي للمعلمين والمناخ المدرسي، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 576 معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة لجمع البيانات هي الاستبانة، أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي:

أن الانغماس الوظيفي جاء بمستوى مرتفع. مع وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل دراسات عليا، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تقل خبراتهم عن عشر سنوات. (المحاسنة والعلوان والعظامات، 2020)

**2-دراسة عبد القادر محمد دراويش وماجد محمد ملحم وهبا عمران عابدين (2023):**

بعنوان أثر الاستغراق الوظيفي في الحد من أسباب الاحتراق الوظيفي في منظمات الأعمال الفلسطينية: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الاستغراق الوظيفي على تقليل أسباب الاحتراق الوظيفي في المنظمات الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة لجمع البيانات هي الاستبانة، أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: وجود فروق إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي والاحتراق الوظيفي يمكن أن ترتبط بعوامل مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب، نوع المنظمة، المسمى الوظيفي، والخبرة. (دراويش وملحم وعابدين، 2023)

الدراسات الأجنبية:

**1-دراسة Ho2006:**

بعنوان دراسات العلاقات بين قيم العمل والانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات التايوانيات: هدفت هذه الدراسة لوصف قيم العمل للممرضات ومدى الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات التايوانيات واكتشاف العوامل التي تؤثر عليهم، طبقت هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 1300 ممرضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، جمعت البيانات عن طريق الاستبانة، وتم الوصول إلى النتائج التالية: قيم العمل ترتبط بعلاقة موجبة مع كل من الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي.

**2-دراسة TENG2010:**

بعنوان قيم العمل وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، الصين: هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين قيم العمل الجوهرية والخارجية لموظفي التعبئة والتغليف في نيانج بالصين، حيث تكون عدد عينة الدراسة 92 موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة كأداة لجمع لبيانات للدراسة، حيث تم الوصول إلى النتائج التالية: أن القيم الجوهرية مرتبطة بالانغماس الوظيفي. (مملوكي، 2018، ص22)

## التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة من الدراسات، تنوعت واختلقت الدراسات والتي تصب مجملها في نفس اتجاه دراستنا الحالية للاستفادة من مختلف المجالات فبين لنا الاختلاف من حيث الهدف، المنهج، العينة، وأدوات الدراسة، كما تتشابه وتختلف مع دراستنا الحالية في مختلف الجوانب يمكن توضيحها فيما يلي:

## 1- من حيث الهدف:

إن معظم الدراسات تطرقت دراسة كل متغير على حدى، هدفت دراسة كل من بن تركي (2008)، بريش (2014)، عبادو والشايب (2016)، عبدالفتاح (2020)، العابد (2021) و بريهموش وحمداش (2022) إلى معرفة بعض القيم السائدة لدى العمال في المنظمة، أما دراسة الحنيطة (2003) ويونسي وعاشوري (2020) هدفت للكشف عن علاقة القيم بمتغيرات أخرى، في حين نجد دراسة بوغليظة وبوغازي وكورتل (2021) و دحومان وخليفة (2023) هدفت لمعرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العمال، غير ذلك تطرقنا لدراسات هدفت لمعرفة الفروق مثل دراسة كل من المحاسنة والعظامات والعلوان (2020)، معمري (2021) و دراويش و ملحم وعابدين (2023)، رغم اختلاف كل هذه الدراسات إلى أن الهدف واحد، في حين نجد أيضا دراسة HO2006، TENG2010، والوحيدى (2013) هدفها الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي المشابهة لدراستنا الحالية.

## 2- من حيث المنهج:

ركزت جميع الدراسات السابقة في بحوثها على مناهج متنوعة، فاتبعت دراسة بريش (2014) المنهج الكمي، فأما دراسات كل من (HO2006) و (TENG 2010) والوحيدى (2013) والعابد (2021) و دراويش وعابدين (2023) و دحومان وخليفة (2023) اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة بريهموش وحمداش (2022) استخدمت المنهج المقارن، بينما اتسمت الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي المناسب لأهداف البحث يتفق مع دراسات كل من الحنيطة

(2003)، بن تركي (2008)، عبادو والشايب (2016)، يونسى وعاشوري (2020) ودراسة بوغليظة وبوغازي وكورتل (2021).

### 3- من حيث الأدوات:

تشابهت كل الدراسات في اختيارها الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### 4- من حيث العينة:

اختلفت عينة الدراسات السابقة من واحدة لأخرى وتراوح ما بين 50 و576 عامل.

اختلفت الدراسة مع كافة الدراسات من ناحية العينة والتي هي كالتالي: دراسة الشايب وعبادو (2016) ودراسة عبد الفتاح (2020) في الجامعة، ودراسات طبقت في مؤسسات تربوية تعليمية مثل بن تركي (2008)، المحاسنة والعلوان والعظامات (2020)، ودحومان وخلفة (2023)، وكذا في القطاع الصحي ل (HO 2006)، الحنيطة (2003)، معمري (2021)، العابد (2021)، في حين اعتمدت دراسة (بريش 2014) مع دراستنا الحالية حيث طبقت في سونلغاز.

### 5- من حيث النتائج:

تم جمع الدراسات المتشابهة من حيث الأهداف رغم الاختلافات، فتم الوصول إلى نتائج مشتركة للقيم التنظيمية السائدة في المنظمة تتمثل في دراسة كل من بن تركي (2008) توصلت إلى قيمة ممارسة الانضباط، ممارسة الاتقان في العمل، قيمة العلاقات الشخصية، قيمة المشاركة الجماعية، بريش (2014) القوة، الصفة، المكافأة، والكفاءة داخل المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تتميز بضعف فعاليتها مقارنة بقيمتي العدل وفريق العمل، عبادو والشايب (2016) القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفة، عبد الفتاح (2020) الانضباط، العمل الجماعي والتعاون، العابد (2021) هي العمل الجماعي، والقيمة الأقل هي الصفة و في الأخير دراسة بريهموش وحمداش (2022) قيم القوة الكفاءة والمكافأة والعمل الجماعي، أما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط كدراسة الحنيطة (2003) ويونسى وعاشوري (2020).

في حين ذلك توصلت بعض دراسات إلى وجود مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي كدراسة كل من بوغليظة وبوغازي وكورتل (2021) ودحومان وخلفة (2023)، أما فيه دراسات توصلت إلى وجود مستوى مرتفع ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي والخبرة كدراسات كل من المحاسنة والعظامات (2020) ومعمري (2021)، ودرراويش وعابدين (2023).

في حين هناك دراسات أثبتت نتائج إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي كدراسة (2006)ho، (2010) TENG، والوحيدى (2013)، وهذا من خلالها يمكن للباحث تفسير ومناقشة نتائج دراستنا الحالية.

## الفصل الثاني: القيم التنظيمية

1. تمهيد
2. مفهوم القيم التنظيمية
3. مراحل تطور القيم التنظيمية
4. أهمية القيم التنظيمية
5. أهداف القيم التنظيمية
6. أبعاد وتصنيفات القيم التنظيمية
7. خصائص ومكونات القيم التنظيمية
8. مصادر اكتساب القيم التنظيمية
9. العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية
10. النظريات المفسرة للقيم التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد

القيم التنظيمية هي المبادئ والمعايير التي يلتزم بها الأفراد في مجال عملهم، وهو جزء هام من إدارة المنظمات، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيق من خلال مجموعة المهام التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهدافهم، فدراسة القيم في المنظمة تؤثر على سلوك العاملين أي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين بالمرؤوسين، والرؤساء والزملاء، حيث أن لكل منظمة مجموعة من القيم الخاصة بها حسب طبيعتها وأهدافها، وهذا ما يحدد السلوك الوظيفي المرغوب لكل موظف لأنها تشكل معايير يلجأ إليها العامل بالمنظمة بتقييمه للأشياء.

في هذا الفصل سنتطرق إلى أهم العناصر المكونة للقيم التنظيمية ومدى أهميتها في حياة الأفراد والمنظمات.

## 1- مفهوم القيم التنظيمية:

لا يوجد تعريف عام لمفهوم القيم رغم أنه مفهوم متداول في جميع الفلسفات، وفي جميع العلوم الإنسانية، فهي الجزء الغير الظاهر لسلوك الأفراد والجماعات، وبها يتأثر السلوك الإنساني فهي توجه تصرفاته وكفاءته حيث أن الإنسان نظام مفتوح مكون من عدة أنظمة فرعية تتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية، والقيم تنتج عن هذا التفاعل الذي يجري بين البيئة الداخلية للإنسان وهي حياته وبين البيئة الخارجية له وهي المجتمع. (حداد، 2011، ص148)

أما القيم التنظيمية فهي القيم في بيئة العمل فتعددت تعاريفها واختلفت بين الباحثين والمختصين بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (عبد اللطيف، زكريا، 2019، ص234)

أما عرفها "سفيتليك 2004" بأنها هي القيم التي يتم دفعها للأمام من قبل الإدارة وأثبتت نفسها كأساس جيد لتطوير المنظمة. (جوريناك، وكوشير، 2012، ص564)

في حين يرى "محمود سلمان العميان 2004" أنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم . . . (العميان، 2004، ص312)

فالقيم التنظيمية هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في عمله وتوجهه تشكل معياراً للصواب والخطأ. (أوغيدني، طويل، 2022، ص235)

كما هي أيضاً مجموع أفكار ومعتقدات التي تتكون لدى القادة في القيام بالمهام والواجبات الوظيفية من حيث العدل، والتعاون، والتشارك والإبداع، تقدير جهود العاملين. (الزهراني، 2019، ص404)

وعرفها "حداد إبراهيم والحضر جواي 2020" بأنها مجموعة استجابات الفرد بالنسبة لكل قيمة من القيم الموزعة كما يلي:

- إدارة الإدارة: تشمل قيم الصفوة والقوة والمكافأة.

- إدارة المهمة: تشمل قيم الفاعلية والكفاءة والاقتصاد.
- إدارة العلاقات: تحتوي على قيم العدل وفرق العمل والقانون
- إدارة البيئة: تشمل قيم الدفاع والتنافس. (حداد، لخضر، 2020، 129)

ترى " عبيدات 2021" أنها تلك الأفكار والمبادئ والقيم الأخلاقية والاجتماعية والإنسانية والإدارية السائدة بين الموظفين حول ما هو مرغوب به أو غير مرغوب به ويؤمنون بها ويمارسونها. (عبيدات، 2021، ص337)

مما سبق، من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن القيم التنظيمية هي مجموعة من القواعد والأحكام التي توجه السلوك داخل بيئة العمل وتحدد ما هو مهم وما هو غير مهم، وما هو جيد وما هو سيء، كما أنها نوع من المعايير التي يُقاس بها سلوك الأفراد داخل المنظمة.

## 2- مراحل تطور القيم التنظيمية:

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ العصور القديمة، بل تغيرت مع تطور علم الإدارة ومع التغيرات التي طرأت أثرت على تشكيل هذه القيم، فإن تطور هذه القيم التنظيمية قد مرّ بالمراحل السبع الملخصة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (01): يمثل مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسي في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنتاج ملك "الإنجاز في القمة"
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: المداني، 2015، ص61.

## المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية:

من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر فريدريك تايلور"، اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج. إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية. (قريشي، 2007، ص37)

## المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية:

ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية وكان نتائج دراسات هاوثون أثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين والعلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل، كذلك قيم التدريب والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وأساليب التحفيز. (عبد الرحيم، 2014، ص309)

## المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة:

لقد كان وجود هذه المرحلة سبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية، وسادت فيه هذه المرحلة قيم الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات. (الياسين، السالم، 2014، ص42)

## المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع على الرأي:

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية "دوجلاس ماكريجور" - Macgregor Douglas التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته  $X$  و  $Y$ ، حيث تضمنت فرضية  $X$  أن الفرد العامل كسول وال يجب العمل ويجفز ماديا، بينما أظهرت فرضية  $Y$  مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يجب العمل، وهو جدير بالثقة ويجب العمل. (شطبي، 2023، ص51)

## المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف:

هذه المرحلة عبارة عصر جديد من القيم الإدارية فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم (ادوين لوك 1968) Loke وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا) Contract Psychological بجانب العقد المكتوب من الجانبين له أثره في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات. فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل. ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليما، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية. (عجال، 2010، 44)

## المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. قد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه من المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع الأنشطة التطوير الذاتي والذي يركز على الاهتمام بالجانب النفسي. يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الاهتمام المتزايد مُنصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المحلة السادسة من تطوير الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها. (شطى، 2022، ص99)

## المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية:

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم حيث أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمات صعبة فيما يتعلق بالقيادة وتنظيم العمليات الإدارية والمؤسسة ككل، ومنع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات في مجال القيم الإدارية وبالتالي البقاء لن يكون إلا للأصلح. (فلوس، 2018، ص 413)

## 3- أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم في التنظيم بدورها في تحديد آرائنا وسلوكنا وأفعالنا بما يتماشى مع القيم التي نحملها فهي تؤثر على الفعالية التنظيمية، فالقيمة أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن توضيح أهميتها على النحو التالي:

1. أنها تعتبر هي حجر الأساس بالنسبة لثقافة أية منظمة، وجوهر فلسفتها التي تسعى لتحقيق أهدافها.
2. أنها تعتبر بمثابة الميثاق الأخلاقي لأي مؤسسة من المؤسسات.
3. أنها تمثل السلوك ذلك أنه لا يمكن فهم نشاط معين إلا في الإطار الأشمل لذلك النشاط.
4. أنها تحد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى
5. أن القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن، يقلل من التكاليف المفقودة.
6. أنها تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية وتجعله يسلك سلوكاً أكثر إيجابية نحو مشكلات الآخرين، مما يساعد على تنمية الأواصر بين الأفراد.
7. أنها توجد نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي فتجعل هناك حدوداً فاصلة بين معايير الخير والشر. (المطيري، عبد القادر، 2019، ص 59)
8. المرشد والموجه لسلوك الكائن الحي ويتم من خلالها تفضيل تصرف أو سلوك معين عن سلوك آخر، فالقيم تؤثر مباشرة في السلوك حيث سلك الأفراد وفقاً لقيمهم.
9. تمثل القيم إطاراً مرجعياً بحكم تصرفات الفرد والجماعة وبالتالي فإن دورها يتمثل في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعروف وتشكيل الطابع القومي أو الشخصية القومية.

10. تساهم القيم في توجيه وإرشاد الأدوار الاجتماعية وانتقاء الأفراد لمهام ومسؤوليات كل عنصر في النظام الاجتماعي. (أحمد، 2016، ص323)
11. التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق قيم المنظمة وثقافتها الاتفاق والتنسيق بين الأقسام التنظيمية المتعددة والمختلفة من أجل إنجاز الأهداف العليا والرؤية المستقبلية العامة للمنظمة لذلك تجمع المنظمة كل كيائها بكيان واحد مستقل ومنسجم وموحد ومترابط مما يجعلها تكون وحدة قوية ومتماسكة لها هدف وطريق واحد وواضح ومحدد وفق الرسالة والرؤية لتحقيق الغايات.
12. دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تكون الثقافة التنظيمية شعورًا وأحاسيس لدى الأفراد بانتمائهم للفريق الذي ينتمي إليه والتزامهم به من خلال اجاز الأهداف مما يؤدي إلى استقرار المنظمة وازدهارها ونموها.
13. تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تحتوي الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بشكل كبير على الأساليب التي يتعلمها الإداريون في إنجاز واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات. (راضي، 2022، ص30)
14. تلعب القيم دورًا فاعلا في تحقيق التكيف والتوافق النفسي والاجتماعي للأفراد كما وتؤدي دورًا هامًا في عمليات الإرشاد والعلاج النفسي الذي يهدف إلى تعديل السلوك، فعليه فإن فقدان الإنسان لقيمه يؤدي إلى فقدان التوازن النفسي والاجتماعي ومن ثم الشعور بالضيق وما يصحبه من قلق وتوتر. (رزوقي وآخرون، 2022، ص194)

#### 4-أهداف القيم التنظيمية:

##### تهدف القيم التنظيمية إلى النقاط المهمة الآتية:

- تهدف إلى التسيير الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة، والتوفيق بين إمكاناتها المختلفة المادية منها والبشرية.
- تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية وتطويرها وتعزيز الاتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.

- تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والاهتمام بهم واكتسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- تهدف إلى زرع قيم العمل الفعال والإبداع والكفاءة واحترام السلطة.
- تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية بحيث تسعى إلى انخفاض معدلات التغيب، وحوادث العمل، والحد من انخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
- تسعى إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمنظمة.
- تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة محاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة. (جفل، ضيف، 2021، ص86)

## 5- أبعاد وتصنيفات القيم التنظيمية:

بعد اطلاعنا على العديد من دراسات الباحثين تبين أنهم يعتمدون على تصنيف القيم بالاعتماد عدة أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

### 1- حسب المحتوى:

**القيم النظرية:** ترتبط بالسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة قوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها وتتجلى لدى العلماء والمصلحين والفلاسفة الذين يسعون وراء المبادئ والمثل العليا. (حجاج، 2019، ص106)

**القيم الاقتصادية:** حيث تسيطر دائما على الفرد عند التفكير فيما يدور حوله الحسابات والتكلفة والعائد أو المنافع المادية التي يمكن أن تعود عليه. (العاني، 2014، ص83)

**القيم الجمالية:** أما القيمة الجمالية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظرة تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانيين مبتكرين بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني، وإن كانوا يتذوقون نتائجه. (المغربي، 2004، ص137)

**القيم الاجتماعية:** تشير هذه القيم إلى اهتمام الفرد بالآخرين وكذلك مشكلاتهم، حيث تسعى أصحاب هذه القيم ولمساعدة الآخرين والتضحية من أجلهم دون الرغبة في السلطة أو القوة أو السيطرة، ويتصف هؤلاء بأنهم ليسوا أنانيين والفعالين وعاطفيين، هذه تكون ضد القيم السياسية ويقترّبون كثيرا من الدين والجماعة. (أبو الهيجاء، 2008)

**القيم السياسية:** ويقصد بها اهتمام الفرد بالحصول على القوة فهو يهدف للسيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص ويعني بها نجاح الشخص الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين أو على البيئة المحيطة به، وهي أساس يرتبط بالقوة فهي غالباً ما تعكس شخصية مسيطرة مؤثرة في الآخرين، ولها حضورها بينهم وقدرة على قيادتهم وتوجههم. (شعيب، 2014، ص18)

**القيم الدينية:** يعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم الأشخاص الذين تسود عندهم في طلب الرزق والسعي وراء الحياة الدنيا على اعتبار أن ذلك عمل ديني. (الزغبى، ص169)

#### حسب المقصد:

تصنف إلى القيم الوسيلىة (instrumental values) والتي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعده، كالقيم الأخلاقية والكفاية. والقيم الغائية (Terminal value) وهي الأهداف التي تضعها الجماعات، والأفراد لأنفسها، كالقيم الشخصية والاجتماعية. (الخزاعلة، 2009، ص41)

#### أ- القيم الوسائلىة:

ونقصد القيم التي بها نصل إلى غايات وأهداف أخرى، مثل مصاهرة أو نسب عائلة لها مكانة اجتماعية مرموقة في المجتمع، هي في الحقيقة وسيلة لهدف قيمة أخرى، ليست الزواج فحسب وإنما للحصول على مكانة عن طريق هذا الزواج.

### ب- القيم النهائية:

وهي أهداف ومعايير وفضائل نهائية يصفها المجتمع لأفراده، وهنا يشير (rokeach): روكيتش إلى أن القيم تنقسم لنوعين هما:

- قيم خاصة بالشخص وتتمركز حول الذات، مثل قيمة تقدير الذات.
- قيم خاصة بالعلاقات بين الأشخاص أو المجتمع، كقيمة السلام العالمي. (يونسي، 2016، ص32)

### حسب بعد الشدة:

**1\_ قيم ملزمة (آمرة ناهية):** وهي القيم التي تمس بكيان المصلحة العامة والتي تتصل اتصالاً وثيقاً بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتي تصطلح عليها الجماعة في تنظيم أفرادها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية. فالقيم الملزمة هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العلم أو عن طريق القانون مثل: القيم التي تربط بتنظيم العلاقة بين الجسمين أو بمسؤولية الأب نحو أسرته أو بتحديد حقوق الفرد ووقايتها من عدوان الغير. (فليه، عبد المجيد، 193)

**2\_ القيم التفضيلية:** هي القيم التي تفضل أن تكون حيث يشجع الفرد على تمثلها بصورة غير ملزمة ولا يكون جزاء من يخالفها شديداً أو صارماً ومن أمثلتها إكرام الضيف والإحسان إلى الجيران وصلة الأرحام.

**3\_ القيم المثالية:** هي القيم التي يرجى أن تكون والتي يتطلع الناس إلى تمثلها في سلوكهم ولكنهم يشعرون بصعوبة تحقيقها بشكل دائم وبصورة كاملة وهذه القيم على درجة كبيرة من الأهمية لأن أثرها يعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو المثل العليا ويعطي أئودجا قدوة حسناً للآخرين ومن امتلتها الزهد في الدنيا والإيثار والتضحية والبذل والعطاء. (الكناني، 2018، ص41)

### حسب ديمومتها:

إذ تصنف القيم، حسب هذا الأساس، إلى صنفين، هما: القيم الدائمة، وهي التي تدوم زمناً طويلاً، وقيم عابرة، وهي التي تزول بسرعة. (إبراهيم، 2010، ص72)

### حسب مرونتها:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:

**1-القيم المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: المبادرة القيادية.

**2-القيم غير المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها: اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطرة وترفض المبادرة القيادية (سلاطينة، وآخرون، 2013، ص76)

### حسب وضوحها:

إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قسمين: قيم ظاهرة تصريحية، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك والكلام، وقيم ضمنية، وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختبارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك تتكرر في سلوك الأفراد. (الحجي، ص8)

### حسب تصنيف وذروف:

❖ قام وذروف بالكشف عن القيم السائدة لدى الأفراد فوجد أنها تنقسم إلى:

- القيمة المتعلقة بالمركز الاجتماعي.
- القيمة متعلقة بالأمن المادي والاجتماعي.
- القيمة المتعلقة بالمادة.
- القيمة المتعلقة بالحياة الأسرية.
- القيمة المتعلقة بالحياة السياسية.
- القيمة المتعلقة بالراحة.
- القيمة المتعلقة بالناحية الدينية.
- القيمة المتعلقة بالخدمة الاجتماعية. (السيد، 2009)

## حسب تصنيف كوين ورورباخ Quinn&amp;Rohrabugh للقيم التنظيمية:

حيث تم تقسيم القيم إلى أربعة محاور اشتمل كل محور على قيمتين من طرف كوين ورورباخ سنة 1981 وذلك كما يلي:

- قيم الهدف الرشيد وتتضمن: التخطيط، الإنتاجية.
- قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن: التماسك، تنمية الموارد البشرية.
- قيم النظام المفتوح وتتضمن: المرونة، الحصول على الموارد.
- قيم العملية الداخلية وتتضمن: الضبط، إدارة المعلومات. (بكوش، 2018، ص91)

## حسب تصنيف فرانسيس ديف ودكوك مايك:

صنف فرانسيس وودكوك (1995) القيم التنظيمية إلى 12 فئة. تم تصنيف القيم التنظيمية إلى أربع قضايا رئيسية وهي كالتالي:

## 1- قيم إدارة الإدارة: يستمدّها المسؤولون الإداريون من سلطتها وهي:

1-1- قيمة القوة (المدير).

1-2- قيمة الصفة (النخبة دائما في القيمة).

1-3- قيمة المكافأة (الأداء ملك). (بدران، برويس، 2021، ص354)

## الجدول رقم (02): توضيح القضايا والقيم

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا النخبة دائما في القمة الأداء ملك	القوة الصفوة المكافأة	إدارة الإدارة
عمل الأشياء صحيحة عمل الأشياء بطريقة صحيحة لا شيء مجانا	الفعالية الكفاية الاقتصاد	إدارة المهمة
من يهتم يكسب العمل معا بانسجام العدل لا بد أن يسود	العدل العمل الجماعي القانون والنظام	إدارة العلاقات
أعرف عدوك البقاء للأصلح من يجرؤ يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

المصدر: فرانسيس ديف وودكوك مايك، 1995، ص 45.

## 1-1- قيمة القوة:

هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتحمل مسؤولية المنظمة، فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، والعمل على أن تتجه جهودهم وعزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وتتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته. (قريشي، ص 57)

**1-2-الصفوة:** إن واجب الإدارة معقد ومهم، لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمراً حاسماً. فالمدير غير المناسب من الممكن أن يحدث ضرراً سواء أكان ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى هذه القيمة النخبة دائماً في القمة. (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص41)

**1-3-المكافأة:** والمقصود هنا بعمليات التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي)، لذلك يجازى كل من التزم بقيم المؤسسة وكان ناجحاً في أدائه، لأن المكافأة هنا تقوم أساساً على الأداء لذلك تتبنى هذه القيمة (اعمل الأشياء الصحيحة). (فلوس، 2018، 75)

**2-قيم إدارة المهمة:** تهتم بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل وكيفية تحقيق أهداف المنظمة والقيم التي تتبع الإدارة المهمة هي:

1-2-الفعالية.

2-2-الكفاية.

2-3-الاقتصاد. (الشايب، عبادو، نفس المرجع السابق، ص76)

**2-1-قيمة فعالية:(عمل الأشياء صحيحة):** تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها حيث تعرف الفعالية

بأنها المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله كما يشير المفهوم إلى قدرة المنظمة على تحقيق

أهدافها وتحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية، استناداً إلى هذه المفاهيم فإن هناك

ثلاث أنواع من الفعاليات وهي: الفعالية الإدارية، الفعالية الظاهرة والفعالية الشخصية. (بكوش، نفس المرجع السابق، ص94)

**2-2 قيمة الكفاءة:** هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج وبين النتائج المحققة وتشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدرة من الإنتاجية بأقل التكاليف، لذا فالمنظمة تبني قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة تحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل، سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات. (شريرو، بلخضر، ص231)

**2-3-الاقتصاد:** (لا شيء مجاناً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة. (شلالي، 2013، ص145)

**3-إدارة العلاقات الإنسانية:** يسمح التنظيم الإداري بإنشاء علاقات بين أفراد المنظمة وتكون رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو أفقية بين المديرين في مستوى واحد وهذا يتطلب:

**3-1-الفعل:** ويعني درجة المساواة في التعامل مع أفراد المنظمة الذين يعملون في نفس الظروف بغض النظر عن الاختلافات في الخصائص الفردية وهذا يكون وفق القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً. (فراحي، بودهري، 2017، ص164)

**3-2- العمل الجماعي:** (العمل معاً بانسجام):

حيث يمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل مصدر قوة، فالتعاون هو عبارة عن تفاعل الفرد مع زملاءه ومشاركته لهم من أجل القيام بنشاط أو عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك (الزعي، 2008، ص24)

**3-3- قيمة القانون والنظام:** (العدل لا بد أن يسود):

تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطاء حق الرد، فالإدارة الناجحة هي تتبكر وتدبر باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات. (كعباش، طباع، 2017، ص475)

## 4-إدارة البيئة:

تعني ضرورة معرفة البيئة المحيطة بالمنظمة للتأثير فيها، كونها تنشط في محيط يفرض ضرورة التعامل الحذر معه، ولن تتمكن من ذلك إلا بإدراكها للطرق التي تجعلها تستفيد منه لتحقيق أهدافها، ومن القيم التي تتبع إدارة البيئة نجد قيم: الدفاع والتنافس واستغلال الفرص. (سيد، 2019، ص75)

**4-1-الدفاع:** المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية بتطوير استراتيجيات مواجهة التحديات والأخطار من خلال :

- معرفة وتحديد الخطر والتهديد.
- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية .
- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزم. (بكاوي، 2016، ص220)

**4-2-التنافس:** المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية، تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات. (بريش، نفس المرجع السابق، ص32)

## 4-3-استغلال الفرص:

التخطيط من قبل الإدارة العليا لا ينبغي حتمية وجود فرص وتهديدات تحدث في المستقبل، فالمنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية، فالمحكمة العملية هنا تقتضي بحث المنظمة عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، لذا ينبغي انتهاز الفرص بسرعة على الرغم من وجود بعض المخاطر في ذلك، فالمنظمة الناجحة تلزم نفسها باستغلال الفرص وهي بذلك تتبنى قيمة من يجرؤ يكسب، استغلال الفرص له علاقة مباشرة مع المعطيات البيئية، ومن أجل استغلال تلك الفرص لا بد على المنظمة أن تتبنى بعض الاستراتيجيات، والمنظمة تستجيب للبيئة التي تنشط فيها من خلال أسلوبين وهما:

التكيف مع البيئة: أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الإدارية مع متطلبات الظروف المحيطة بها.

**تكييف البيئة للمنظمة:** أي تحاول المنظمة هنا تكيف البيئة لصالح أهدافها الأساسية، والأسلوب الثاني تلعب فيه المنظمات دوراً بارزاً في التأثير على البيئة، والمنظمة يمكنها استخدام عدة أساليب لتكييف البيئة الخارجية لمطالباتها التنظيمية، وبالتالي إتباع أسلوب أو أكثر حسب الظروف التي تنشط فيها. (بودهري، 2018، ص84)

## 6- خصائص ومكونات القيم التنظيمية:

### 6-1- خصائص القيم التنظيمية:

يكتسب الفرد قيمه كما يكتسب أنماطه وأفعاله وسلوكه، عن طريق الملاحظة والتقليد هذا ما يطلق عليه التعلم الاجتماعي الناتج عن تفاعل الفرد مع متغيرات بيئته والتي تختلف بطبيعة الحال من فرد لآخر باختلاف المجتمعات.

- لقد أشار شاتمان (Chatman1989,p\_339) إلى أن القيم التنظيمية في منتج جماعي على

الرغم من أن جميع أعضاء الجماعة ان يكون لديهم نفس القيم، فإن غالبية الأعضاء الفعالين يوافقون عليها ويدعموها، كما يمكن وصف كل من القيم التنظيمية والفردية من حيث شدتها أو مدى قوة التمسك بها بالنسبة للقيم الأخرى. (احمد، عبد السلام، 2022، ص29)

- نسبية : تختلف بين الأفراد داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.

- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.

- القيم متدرجة وبمعنى تدرج القيم أنها تنظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر. (يكوش، 2017، ص565)

- القيم مفاهيم مجردة : تتضح الطبيعة المجردة للقيم أنها لا تقاس مباشرة، بل تقاس بطريقة غير مباشرة، فالقيمة لا تقاس مباشرة بل تستدل عليها مجموع من استجابات الفرد إزاء موضوع معين. (مسعود، 2011، ص156)

-القيم لا تدركها الحواس: أي أنها ليست محصورة في كل مكان معين وأنها مدركة من قبل حواس الإنسان فهي تسمو فوق كل تحديد.

- القيم غائية: بمعنى أن كل قيمة تحظى بالقبول التقدير لأجل الهدف الذي يتحقق من ورائها.

- القيم ثنائية: فالقيمة لها جانبان هما الجانب السلبي والجانب الإيجابي، وهذا يعني أن القيمة إما أن تكون خيراً أو شراً. (الحري، 2013، ص89)

- ترتبط بالعاطفة كونها تعبر عن مشاعر الفرد من ناحية قبوله لموضوع معين أو رفضه. (سناني، بوعيط، 2003، 45)

## 6-2- مكونات القيم التنظيمية:

تتكون ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

### المكون المعرفي:

يتعلق بالجانب الذهني للفرد ويحوي المعارف والمعلومات التي يكونها الفرد حول موضوع معين فتتمثل معتقداته وتصرفاته وتوقعاته وأحكامه بمعنى أن الفرد يدرك موضوع القيمة، فتعرف البدائل الممكنة وينظر في عواقب كل بديل وفيه يتم الاختيار الحر والإرادي بين البدائل المختلفة. (ححفوف، 2018، ص142)

### المكون الوجداني:

معياره التقدير الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها إلى الملا ويعد التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجة المؤدية إلى القيم ويتكون من خطوتين متتاليتين هما: الشعور بالسعادة لاختيار القيمة وإعلان التمسك بالقيمة على الملأ. (عباس، 2009، ص85)

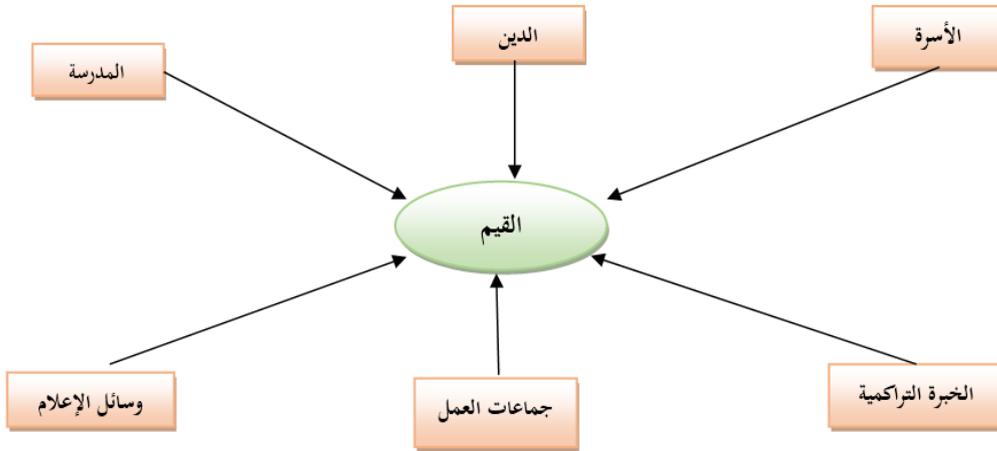
## المكون السلوكي:

معياره (الممارسة والعمل) أو (الفعل) ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو يتسق مع القيمة المنتقاة على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سمحت الفرصة لذلك وتعد الممارسة المستوى الثالث في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم وتتكون من خطوتين متتاليتين وهي ترجمة القيمة إلى ممارسة أو بناء نمط قيادي. (الحصموني، 2019، ص38)

## 7- مصادر اكتساب القيم:

هناك علاقة بين القيم والسلوك والموقف والاحتياجات، وتعتبر القيم إيجابية لأنها تتعلق بتلبية الاحتياجات. وبما أن القيم داخلية في الإنسان، فإن نموها وتطورها يعتمد على الخبرة الإنسانية فتساهم العديد من المصادر المختلفة في تكوين هذه القيم، فالشكل التالي يوضح مصادر أهم القيم:

## الشكل رقم (01): يوضح مصادر أهم القيم



المصدر: من إعداد الباحثة

## الأسرة:

تعد الأسرة هي المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته وعاداته الاجتماعية، فهي التي تمد بالرصيد الأول من القيام و العادات الاجتماعية وهي بذلك تمد الضوء الذي يرشده في سلوكه و تصرفاته، ففي الأسرة يتلقى الطفل الأول على الحق والواجب، السلوكيات الصائبة والخاطئة، الحسنة والسيئة، لا يجوز عمله ومالا يجوز عمله، مرغوب فيه وغير المرغوب فيه، وماذا يجب عمله وماذا يجب تجنبه، ولماذا، وكيف يكسب رضا الجماعة وكيف يتجنب سخطها وهي محدد مصيري لقيم الشخص كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: (كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه). (أحمد، 2018)

## الدين:

يعتبر الدين الممثل بالكتب والرسول أول هذه المصادر التي يأخذ منها الفرد قيمه باعتباره أن جميع الديانات تهدف إلى ترسيخ الأسس والمبادئ التي تستقيم معها حياة الأفراد، والديانات على اختلافها تدعوا إلى الأخلاق العليا والقيم المثلى، وتغير الكثير من القيم عبر الأزمنة لا يعني تغير الدين، بل يدل على تدخل عوامل ذاتية ومصالح شخصية في ذلك. **قال سبحانه وتعالى** «إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيراً (09)الإسراء. (عبيد، 2018، ص88)

## المدرسة:

يتم غرس تلك القيم وتكوينها وتنميتها لدى الطلاب، من خلال التنفيذ الفعال للمنهاج العام، بما يشتمل عليه من مقررات دراسية، وبرامج تدريسية، وتمارين، وزيارات ميدانية... إلخ. ويقوم أعضاء هيئة التدريس، والأقسام المساندة الأخرى، بتكوين تلك القيم أثناء ممارستهم لواجبتهم الرئيسة المتمثلة في تزويد الطالب بالمفاهيم والمعارف، والمهارات القيادية والمهنية، حيث يذكر كثير من الباحثين في مجال تعليم القيم أنه من المستحيل أن يتجنب المعلم تدريس القيم حتى ولو حاول ذلك، لأن كل ما يقوله ويفعله يعكس ما يقومه ويراه مهمًا، أو غير مهم وغير مرغوب فيه. (المدير، 2017، ص23)

## الخبرة المتراكمة:

تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها، فالسجين مثلاً له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته، والمؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا. (العايب، 2009، ص40)

## جماعات العمل:

على الرغم من أهمية المصدر الديني والاجتماعي والخبرة السابقة في بناء القيم التنظيمية لدى الفرد، أن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد داخل تنظيم ما دور مهم جداً في اكتسابه لقيم تنظيمية معينة خاصة بهذا التنظيم.

فأفراد التنظيم باعتبار أنهم يشكلون فيما بينهم مجتمع يتفاعل أعضائه فيما بينهم، تتكون لديهم مجموعة من القيم الخاصة، انطلاقاً من طبيعة التنظيم ذاته ظروفه وأهدافه دون الخروج عن القيم العامة للمجتمع الذي ينتمون إليه، والذي لا يمكن نفيه كمصدر من مصادر القيم التنظيمية.

فالأفراد أعضاء تنظيم ما وبمرور الوقت تتكون لديهم مجموعة من المعتقدات الخاصة بهم والتي تعمل كموجه لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، وتأخذ نوعاً من الإلزام على أعضاء التنظيم، والفرد الذي يتعد عن هذه القيم تمارس عليه مجموعة من الضغوطات مثل عزله عن الأفراد الآخرين وعدم التعامل معه إلا في الضرورة مما يجعل الفرد يتبنى القيم التي يؤمن بها باقي أفراد التنظيم. (بن تركي، نفس المرجع السابق)

## وسائل الإعلام:

وهي مصدر مهم من مصادر التأثير والتنشئة الاجتماعية، وتأتي أهميتها من قدرتها على تقديم خبرات متنوعة وثرية وجذابة للصغار، والكبار مما، ومن هنا يمكنها أن تشارك باقي المؤسسات التربوية في تقبل عمليات التغيير الاجتماعي وغرس القيم المرغوبة، وهذا لا ينبغي أنها يمكن أن تسهم في تكوين قيم غير مرغوبة، لذلك فالوسائل الإعلام دور بارز في مجال تنمية القيم، و في ترتيب سلم القيم

والاتجاهات والاتصال المرتبطة بها، بل إن لها تأثيراً مباشراً على معتقدات الفرد والتي تنعكس بدورها على مبادئه وقيمه، ويؤدي التلفاز دوراً كبيراً في تشكيل قيم ووجدان المشاهدين ومع التقدم العلمي والتكنولوجي ازدادت مؤثرات وسائل الإعلام الحديثة كالفصائيات والأنترنت على أفكار وعادات الفرد والتي تنعكس أثارها على مبادئه وقيمه، وإذا أردنا أن نحقق التكامل في تربيته فلا بد من دعوة جادة إلى تنمية التعاون والتنسيق والتكامل بين جهود المدرسة والأسرة وجهود وسائل الإعلام المختلفة من أجل تحقيق تربية أفضل للمتعلم. (البادري، وآخرون، 2015، ص16)

## 8- نظريات اكتساب القيم:

### نظرية التحليل النفسي:

ترى مدرسة التحليل النفسي أن عملية اكتساب الأخلاق والقيم تبدأ منذ مرحلة الطفولة المبكرة، حيث يكتسب الطفل أناه الأعلى من خلال التوحد مع الوالدين، إذ يقوم الوالدين بدور ممثلي النظام، فهما يعلمان الطفل القواعد الأخلاقية والقيم التقييدية، والمثل العليا للمجتمع الذي يترى فيه الطفل ويتم ذلك عن طريق استحسان الطفل عندما يفعل ما يجب أن يفعله وإبداء عدم الرضا والانزعاج عندما يخطئ، فيما يجب أن يفعل ومن هنا يتكون لدى الطفل نظام من القيم والقواعد الأخلاقية المتمثلة بالمحتويات والمرغوبات فيكون ما أسماه فرويد بالأنا الأعلى وهو ما يقابل الضمير.

### النظرية السلوكية:

يرى أصحاب النظرية السلوكية أن عملية اكتساب القيم تتم عن طريق التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي ويتعاملون مع القيم على أنها إما ايجابية أو اما سلبية كما أنها ليست أكثر من استنتاجات من السلوك الظاهر للفرد، و ينظروا للسلوكيين إلى القيم كسلوك قيم اكتسابه نتيجة عملية تفاعل المتعلم مع المثيرات البيئية وتعزيز استجاباته له فمن الممكن أن يتعلم الفرد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه اعتماداً على مبادئ التعلم ذاتها القائمة على تدعيم الاستجابات وتعزيزها، والسلوك الأخلاقي يتعلم ويكتسب بالطريقة ذاتها التي يكتسب فيها أي سلوك آخر وذلك عن طريق التعلم الإشرافي.

## النظرية المعرفية:

تنظر المدرسة المعرفية التطويرية إلى اكتساب القيم، بنظر هذه المدرسة في محاكاة لنموذج اجتماعي أو تكييف للسلوك الأخلاقي بمقتضى المثيرات البيئية أو الإدغان لقواعد معينة، وإنما تؤكد أن الخلق ينشأ من محاولة الفرد تحقيق التوازن في علاقاته الاجتماعية وقدراته العقلية. (سلامة، 2007، ص94)

## المنظور الإسلامي:

يعمل الدين الإسلامي على تنشئة الإنسان وفق مجموعة من القيم قد تضمنها الدين ودعا إليها، ومصدر هذه القيم الإسلامية هو الله سبحانه وتعالى الذي ألزمننا بمجموعة من الأوامر والنواهي يتمثل فيها الخير والشر، ويقول "ابن تيمية" إن القيم التي أتى بها الدين الإسلامي ثابتة، ولا تتعارض مع العقل أو تنافيه، بشرط أن يتخلى العقل عن هواه وغروره، والقيم الإسلامية قيم مرتبطة بالإنسان حيث إنه يتكون من مادة وروح كالتوحيد والتقوى والعدل والرحمة وغيرها، والإسلام يفسح المجال للتغيير والتطور الذي يحدث باختلاف الأزمنة والبيئات، ومن ثم كانت قيم الإسلام قي ما مرنة تقبل كل تغير في التفاصيل والفروع شريطة ألا يكون ذلك مدعاة لتحطيم القيم الثابتة (الشايب، 2018، ص81)

## خلاصة الفصل:

من خلال تقديم فصل حول القيم التنظيمية، نستنتج أن القيم هي أساس ثقافة أي منظمة، تبين أن القيم التنظيمية التي قدمها كل من فرانسيس وودكوك (1995) لها أهمية بالغة في سبيل تحقيق النجاح، ولها دور في تحديد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة عند ممارستهم لوظائفهم، بحيث تحاول المنظمة تحقيق مستوى متوازن لهذه القيم، فلقد حاولنا إبراز أهمية القيم التنظيمية من خلال توضيحنا لأهميتها وأهدافها، أبعادها وتصنيفاتها، خصائصها، مصادر اكتسابها، العوامل المؤثرة وأخيرا النظريات المفسرة.

## الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

تمهيد

مفهوم الاستغراق الوظيفي

أبعاد الاستغراق الوظيفي

أهمية الاستغراق الوظيفي

خصائص الاستغراق الوظيفي

العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي

معيقات الاستغراق الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية لموظفيها من أجل تحقيق النجاح والتميز. وهذا يفرض على كل مؤسسة ضرورة تحديد الآليات التي تمكنها من الاستفادة الفعالة من قدرات موظفيها لتحقيق أهدافها.

إن الاستغراق الوظيفي هو مفتاح تفعيل أي تحفيز للموظفين، وهو أساس أساسي لبناء الميزة التنافسية وأداة قوية متاحة لأصحاب العمل.

وسيتناول هذا الفصل هذا الجانب، بداية من مفهوم الاستغراق الوظيفي، أبعاده، أهميته، خصائصه، العوامل المؤثرة فيه، استراتيجيات تعزيزه، كما سيتم التعرف على النظريات المفسرة له إضافة إلى معيقات الاستغراق الوظيفي.

## 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:

تعددت تعريف الاستغراق الوظيفي لعدة باحثين فيرى "RIPINEN,1997" أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها. (مرزوق، السنديوني، 2019، ص 195)

وعرفه "الغامني 2018" أنه انغماس الأفراد العاملين في عملهم داخل المنظمة وارتباطهم بها جسدياً وذهنياً وعاطفياً مما يعود بذلك لتحقيق أهداف المنظمة. (الحكمي، الشماسي، 2021، ص 48)

في حين يرى كل من "ضيف وصدوق" أن الاستغراق الوظيفي هو ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والالتزام فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة. (ضيف، صدوق، 2020، ص 130) وكما يعرف أن الاستغراق الوظيفي هو الارتباط والاندماج النفسي والذهني والوجداني للموظفين مع وظيفتهم وإدراكهم لأهمية العمل في حياتهم ما يدفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (العامري، 2020، ص 342)، ولقد عرف *job involvement*، وتم تناوله بطرق عديدة (kanungo,1982) إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الإندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد والتزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم. (العنقري، 1032)، أما "paully" يرى أن الدرجة التي يكون فيها الفرد مشغولاً معرفياً ومرتبطة زمهته بعمله الحالي. (سوفات، عابي، 2021، ص 125)، و" Mudrack, P.E, 2004" قال بأن الاستغراق الوظيفي هو الحالة التي تكون فيها هوية العامل واهتمامه ومصالحه وأهدافه مرتبطة بالعمل. (حسين، 2021، ص 555)

ويعرف بأنه حب العامل لعمله واستغراقه كل الوقت لأدائه بكفاءة وفعالية، والعمل والتفكير بتطويره وتحسينه، مما يجعل عمله الوظيفي يتداخل مع أعماله الشخصية ويأخذ جزءاً من وقته المخصص لها. (زاوي، واخرون، 2021، ص 233)، وأشار "عبد المنعم 2020" في أن الاستغراق الوظيفي هو الشعور بالتركيز الكامل في العمل والالتزام في عمل واحد لدرجة مرور الوقت بسرعة وصعوبة فصل النفس عن العمل. (إبراهيم، عبده، 2023، ص 145)

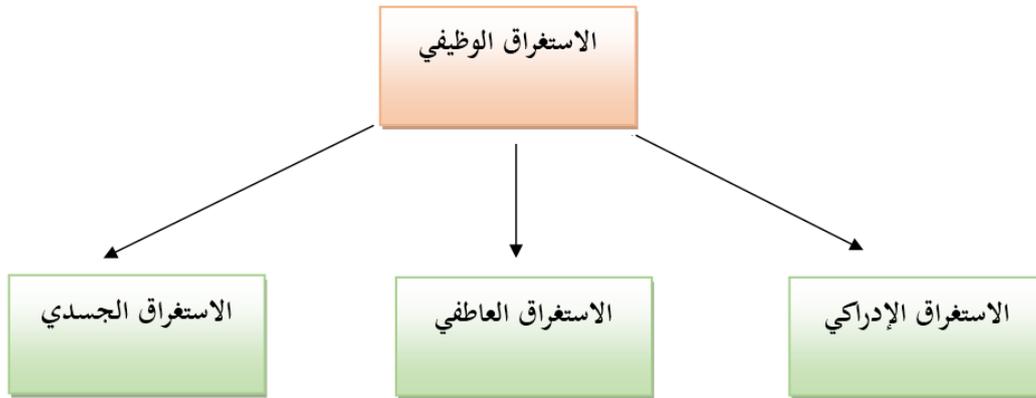
أما "أبو رميلة" عرفته بأنه يتأثر بمكان العمل، والقدرة على إشباع الحاجات الأساسية، كما أن الحالة النفسية لها دور كبير في درجة عمق الانغماس الوظيفي لديهم. (أبو رميلة، 2023، ص315)

انطلاقاً من التعريفات السابقة نستنتج من خلالها أن الاستغراق الوظيفي على أنه: "أن يصبح المرء مرتبطاً بعمله من خلال الانغماس فيه بتفانٍ من أجل المساهمة في نجاح المنظمة."

## 2- أبعاد الاستغراق الوظيفي:

وقد أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاستغراق الوظيفي، وهناك اتفاق على أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية موضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (02): يوضح الأبعاد الرئيسية للاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

الاستغراق الإدراكي: يشير إلى اعتقادات الموظفين اتجاه العوامل التنظيمية وكيفية انغماسهم في العمل في ظل تلك الظروف أي من الناحية الإدراكية ينغمس الموظفون بشكل كامل في ممارسة عملهم. (عبد الرحمان وآخرون، 2021، ص36)

الاستغراق العاطفي: يعرف الانغماس العاطفي بأنه مزيج من التوظيف والتغيير الذاتي للفرد للقيام بمهام العمل الذي يتطلب مستوى معين من السلوكيات والانفعالات الإيجابية لأداء الدور الوظيفي مع الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يتعلق بشعور العامل اتجاه المنظمة وقادتها، وظروف العمل، وما إذا كانت لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه المنظمة وقادتها، وظروف العمل، مما تقدم يتضح أن المضامين

الفكرية للانغماس العاطفي تتعلق بالتوجهات العاطفية ومشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المنظمة التي تنعكس ايجابيا بأداء العمل في المنظمة. (دريد واخرون، 2022، ص927)

**الاستغراق الجسدي:** ويشير إلى الاحتواء الفعال والاندماج العالي بهدف توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال أداء المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية، وبعبارة أخرى يشير للطاقات الجسدية والبدنية التي يبذلها الفرد بهدف تأدية دوره في المنظمة، ومواجهة التحديات التي تواجه العمل بكل حماس وقدرة عالية. (عبد الحفيظ، 2023، ص603)

اعتمدت دراسة سلامه (2020) على ما ذكرته دراسة باكير وليتر bakker&leiter 2010 أبعاد الاستغراق الوظيفي تتمثل في:

**الحماس في العمل:** يشير إلى حرص العاملين على بذل وحسن استثمار الجهود في أداء العمل والحماس في مواجهة الصعوبات التي تطرأ في أثناء القيام بهذا الأداء. (خليف، 2021، ص61)

**التفاني:** يشير إلى قوة ارتباط الفرد في عمل واحد مع بذل المزيد من الجهد والاهتمام والحماس والإلهام والمنافسة وإعادة ما يتطلب الانضباط الذاتي والاستعداد الدائم لحل مشكلة ما في العمل، ويعرفه (Janet et al,2017: 2) بأنه تمتع الفرد بالمرونة الذهنية التي تتضمن المشاركة القوية في العمل وبالرغم من وجود العديد من التعريفات المختلفة إلا إن هناك من بين أن التفاني هي تجربة

الأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي من خلال المشاركة القوية في عمل الفرد ويتضح من خلال التعريف وجود أربع خصائص تحقق التفاني وهي (الأهمية والشعور بالمعني في العمل، الحماس، الإلهام، الفخر، والتحدي). (حسين واخرون، ص14)

**الانهماك:** يشير إلى التركيز على أداء العمل بصورة كاملة مع الانهماك فيه يشعر الفرد بمرور الوقت بسرعة، ومن الصعوبة يمكن للفرد أن يفضل نفسه عن العمل. وبتوافق مع هذه الحالة الشعور بالسعادة في أثناء العمل. يأتي الانهماك الوظيفي من مصدرين هما: إحساس الفرد بالسعادة حيث بينت الدراسات أهمية السعادة في العمل وتأثيرها على مواقف واتجاهات الأفراد فقد أظهرت دراسة (JOO&Lee,2017)

أن الأداء يزداد مع زيادة مستويات السعادة لدى الفرد. إذ أن لها تأثير مباشرة على تحسين الأداء، أنها تؤدي إلى بدل المزيد من الجهد وتؤدي أيضا إلى تعزيز المنظمة.

**إحساس الفرد بالملكية النفسية:** ويأتي انهماك الفرد في العمل من خلال شعوره بالملكية النفسية وهو الشعور فيما إذا كانت الأشياء ملموسة أو غير ملموسة ملك له ويرتبط الشعور بالملكية النفسية بثلاث حالات: المواقف وتتضمن مشاعر ايجابية ترتبط بالملكية المستهدفة سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة. مفهوم الذات: ويأتي الشعور بالملكية من خلال توسع الذات. الشعور بالمسؤولية وقد تكون إحساس الفرد بالمسؤولية باعنا على الشعور بالملكية النفسية لديه. (علي، محمد، 2021، ص 113)

### 3- أهمية الاستغراق الوظيفي:

تنبثق أهمية الاستغراق الوظيفي على النحو التالي:

- الاستغراق الوظيفي له تأثير معنوي على الكثير من النتائج التنظيمية الهامة مثل: الأداء الوظيفي والتنبؤ ببعض السلوكيات واتجاهات الأفراد مثل: الاتجاه نحو ترك العمل أو الغياب. (سعد، 2022، 582)
- يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كان الموظف أكثر ولاء لعمله ولمنظمته، مما ينعكس بدوره على أداء الفرد.
- له أثر كبير على إنتاجية وكفاءة الموظف.
- يعتبر عامل مهم في خلق وزيادة تحفيز الموظفين.
- مهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل.
- جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم.
- يساعد الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي في توقع معدلات الغياب والتأخر عن العمل والتقليل منهما.
- يؤثر بشكل كبير على العديد من النتائج التنظيمية، حيث يعمل على زيادة مستوى الأداء والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل النية لترك العمل. (تي، نعرورة، 2021، ص 109)

- أن الانغماس الوظيفي هو مؤشر على النجاح التنظيمي والمفتاح لخلق ميزة تنافسية في مكان العمل.
- يؤثر الانغماس الوظيفي بشكل غير مباشر على أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- انخفاض حالات الغياب والحضور بشكل غير مباشر على أداء العمل بكفاءة وفعالية. (أحمد، دغيم، 2023، ص201)

### وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي على المستوى التنظيمي فيما يلي:

- **الأداء التنظيمي:** يؤثر الاستغراق الوظيفي بشكل إيجابي على عدد من مؤشرات الأداء التنظيمي كالإنتاجية، والربحية، ودوران العاملين، والكفاءة، والرضا، والفاعلية.
- **إنتاجية الأفراد العاملين:** غالبًا ما يكون الأفراد المستغرقون في عملهم أكثر إنتاجية ورضًا وقناعة والتزامًا بالعمل، وأقل تسربًا إذا ما قارناهم بزملائهم الأقل منهم استغراقًا في العمل، فهم يبادرون للتجديد والتطوير والاستجابة للفرص، فضلًا عن تأثير الاستغراق الوظيفي في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي، وتحسين مستويات الصحة النفسية، وتعزيز القدرة على القيام بالأدوار الوظيفي.
- **الاحتفاظ بالعاملين والمواهب:** إذ يلعب الاستغراق الوظيفي دورًا كبيرًا فيما يولده من نوايا حسنة لدى الأفراد في التمسك بوظائفهم وعدم التسرب منها، لما تحققه لهم من استقرار وظيفي.
- **التغيير التنظيمي الناجح:** حين يكون لدى العاملين مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي فإنهم يكونون مهتمين ومؤثرين جدًا في إبداع المنظمة؛ وذلك يجعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية.

### أما على مستوى الأفراد العاملين؛ فتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في النقاط التالية:

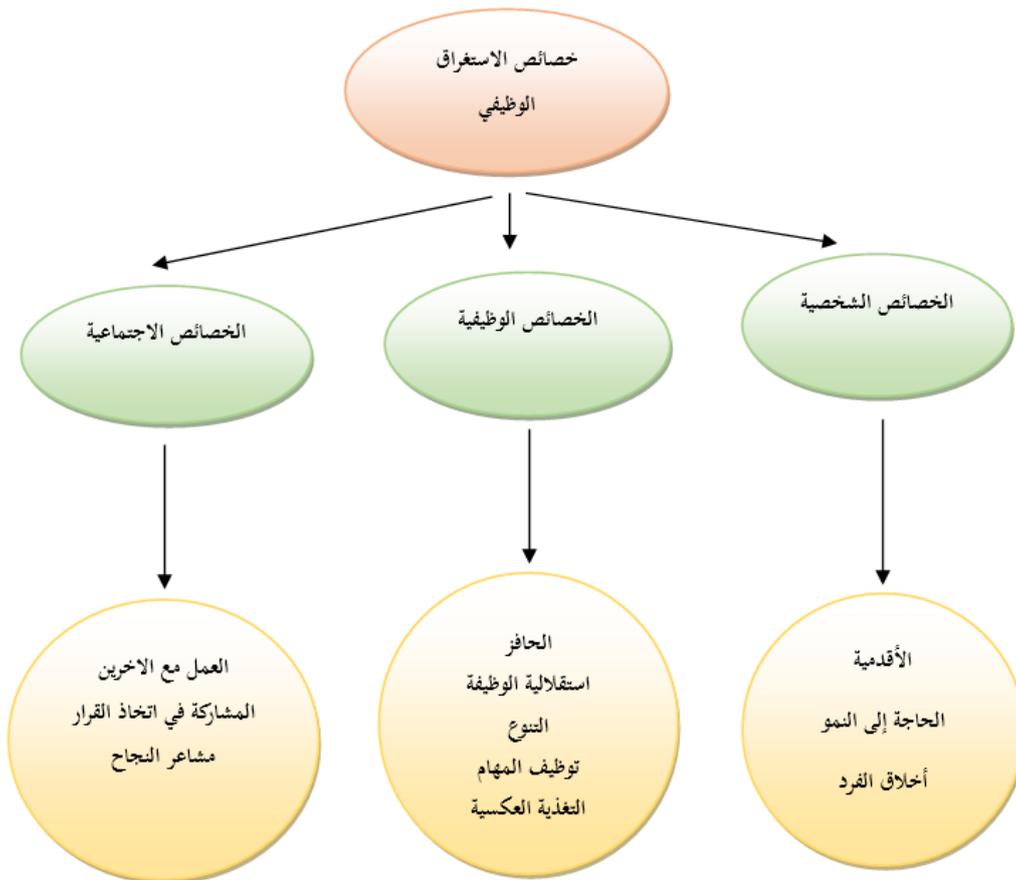
- المساهمة في تحسين نوعية حياة العاملين ومعيشتهم.
- زيادة الرغبة في العمل والبقاء في المنظمة.
- الرضا المتزايد في العمل. (الغامدي، 2020، ص42)

#### 4- خصائص والعوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

يتطلب أي جهد لتنمية الاستغراق الوظيفي عدة عوامل تؤدي إلى استغراق العاملين أو الموظفين في العمل قد أوردتها دراسة (المنطاوي، 2007) بالفئات التالية:

- الخصائص الشخصية: الأقدمية، الحاجة للنمو، أخلاق الفرد، الجنس.
- الخصائص الوظيفية: الحافز، استقلالية الوظيفة، التنوع، توظيف المهام، التغذية العكسية.
- الخصائص الاجتماعية: العمل مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاعر النجاح. (شلاش، 2022، ص، 25)

#### الشكل رقم (03): يبين خصائص الاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

### 5-العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

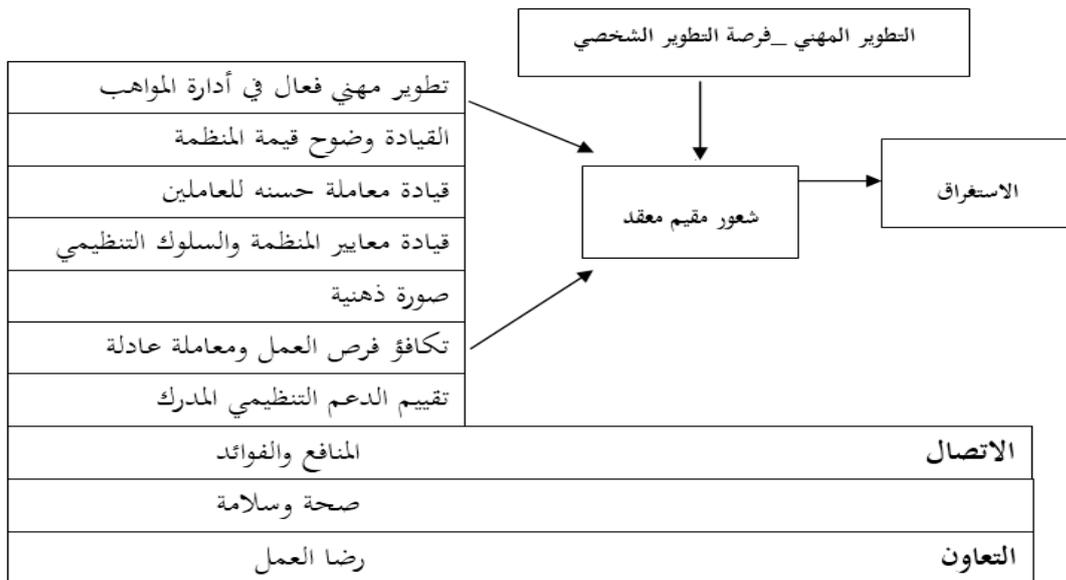
ذكر Sharmila (2013,p113) مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى استغراق العاملين في العمل بغض

النظر عن طبيعة العمل أو القطاع الذي ينتمي اليه العاملين وهذه العوامل هي:

- الاستقطاب والتعيين.
- التصميم الوظيفي.
- السلوك القيادي والاشرافي.
- تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتطوير الوظيفي.
- تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة من الإدارة.
- إدارة الأداء.
- الأجور والمكافآت.
- الصحة والسلامة المهنية.
- الرضا الوظيفي، والعلاقات الأسرية. (المغربي، واخرون، 2021، 108)

أظهرت الدراسات والبحوث هناك العديد من العوامل الحاسمة التي تؤدي الاستغراق الطلبة وكما موضحه (Schnidt & Harter):7, 2002) بالشكل الاتي:

#### الشكل رقم (04): يبرز العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي



المصدر: (خليل، ص318)

1. **التطوير المهني:** فرصة للتطوير الشخصي: المنظمات بمستوى عالي من الاستغراق تزود المستخدمين بالفرص لتطوير قدراتهم، وتعلم المهارات الجديدة، واكتساب معرفة جديدة وإدراك الإمكانية المتاحة.
2. **تطوير مهني:** فعال في إدارة المواهب: يؤثر تطوير المهنة على استغراق الطلبة ويحتفظ بأكثر الطلبة موهبة ويزودون بالفرص للتطوير الشخصي.
3. **قيادة:** معاملة حسنة للعاملين: أن المنظمات الناجحة تكون أكثر احتراماً لعاملها بغض النظر عن مستوى عملهم.
4. **قيادة:** معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي ينعكس السلوك الأخلاقي ضمن معايير المنظمة على استغراق العامل في المنظمة.
5. **تمكين:** ويعني اشتراك الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم وموقع العمل وخلق بيئة واثقة لإبداع ودفع المنظمة إلى الأمام.
6. **صورة الذهنية:** التصديق بأن خدماتهم وتصوراتهم حول تلك السلع والخدمات، والمستويات العالية للاستغراق.
7. **تكافؤ الفرص ومعاملة عادلة:** جعل مستوى استغراق مع مدراءهم بمستوى عالي.
8. **تقييم الدعم التنظيمي المدرك:** التقييم العادل لأداء العامل وفق معايير معينة لتعزيز مستوى استغراق عالي.
9. **الفوائد والمنافع:** يجب أن يكون للمنظمة نظام واضح صحيح حيث يتم تحفيزهم على العمل وبالمنظمة ويرفع مستوى الاستغراق يجب أن يكونوا مجهزين ببعض المنافع والتعويضات.
10. **صحة وسلامة:** أن مستويات الاستغراق تكون منخفضة، لذا يتطلب من المنظمة أن يتبنى طرق ملائمة وأنظمة صحة وسلامة للعاملين.
11. **الرضا الوظيفي:** رضا الطلبة يعني أن يكون العامل بناء، لذا فهو ضروري في المنظمة للنظر فيه ليعطي للعاملين أعمال تتلاءم مع إمكانياتهم وتجعلهم متمتعين وراضين عن عملهم.
12. **اتصال:** المنظمة يجب أن تتعامل مع سياسة الباب المفتوح، وأن تكون الاتصالات مفتوحة سواء كانت صاعدة أو نازلة يجب أن يكون هناك اتصال ملائم في المنظمة، حيث يحق

للعاملين في إبداء الرأي في اتخاذ القرارات ويمتلك الحق أن يكون صاحب الرأي مسموع من قبل مديره.

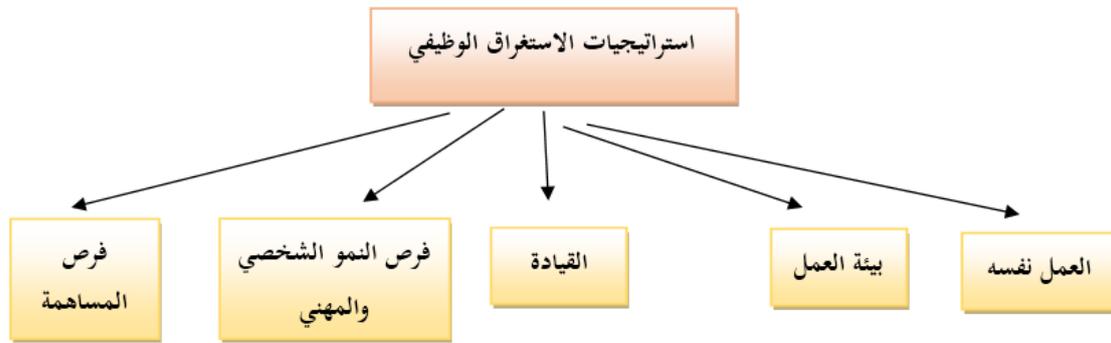
13. **تعاون:** أن تعمل كامل المنظمة سوية بمساعدة بعضهم البعض الاخر، حيث التنسيق

في العمل بين الطلبة والمشرفين مطلب رئيسي للاستغراق (الساعدي، عكار، 2014)

### 6- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

تتمثل استراتيجيات الاستغراق الوظيفي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يمثل استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

**العمل نفسه:** تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه وبالتالي الاستغراق أساسا على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف وقد ميز (Lauter, 1969) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت إن تكون حافزا جوهريا.

- **تعليقات في الأفراد:** يجب أن تتلقى ملاحظات ذوات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بالشكل التالي في عملية إنتاج متكامل كعملية أو خدمة أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
- **استخدام القدرات:** يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

- **التحكم الذاتي (الاستقلالية):** يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف. (العبادي، الجاف، 2012، ص80)

**بيئة العمل:** ستهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد ويعتقد أن للموظفين الذين يتمتعون أنفسهم والذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات كعملاء، والسبب ولاء تفكير المنظمة برغبتها في الهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم أي الخدمة الجودة والقيمة فهي تجعل الفارق بين تجربته جيده للعملاء والتجربة الفاشلة وتحتاج الإستراتيجية أيضا في اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصا الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسة «إدارة علاقة الموهبة» والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد وفي أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق، وملائم والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتا وتوفير فرص للنمو. (أغريب، 2017، ص19)

**القيادة:** ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة لمستويات الاستغراق، وسيتحمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل برمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب، والتوجيه، ويجب الاعتراف أيضا بان عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطارا مفيدا يمكن من خلال نشر مهارات في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق، وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية، لذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة الالتزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها. (ماضي، 2014، ص27)

## فرص النمو الشخصي والمهني:

وذلك بتعزيز كافة البقاء في العمل والاستمرارية في العطاء، والديمومة في النمو واكتساب المزيد من المهارات والخبرات الكافية التي تفي بالغرض المطلوب، وسعي المؤسسة لتقدم أفضل ما لديها للعاملين من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، وإدخال السعادة إلى نفوسهم، والحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين لمؤسسة من خلال أن تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي لا يتعارض مع تحقيق نجاح المؤسسة؛ فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمؤسسة، واستغلال جماعات العمل الفعالة، وتدريبها على الأساليب الخلاقة، والتحليلية في عملية اتخاذ القرارات، بحيث نضمن ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المؤسسة التعليمية، و تفادي الوقوع بالأخطاء بدلاً من معالجتها، وذلك بفضل التعاون والمشاركة، ووضع الخطط والاستراتيجيات والتحقق منها ما قبل التنفيذ، والتركيز على جودة الأداء سواء في الجوانب المعرفية، أو المهنية، أو الأخلاقية. (العلي، والدرناوشة، 2022، ص48)

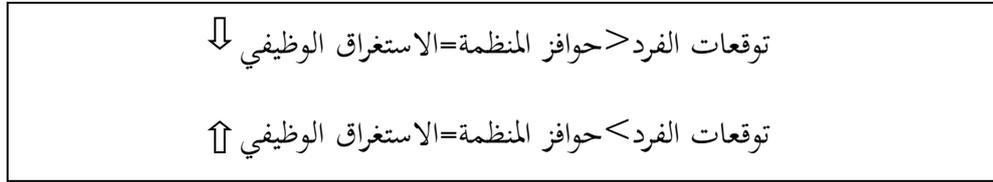
-فرص المساهمة: تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة. بل إنها أيضاً تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها. (العبادي، الجاف، نفس المرجع السابق 2012، ص82)

## 7- النماذج المفسرة للاستغراق الوظيفي:

نموذج التوقع: (vroom1965) تقترح نظرية التوقع أن المسؤولين يجب أن يستفيدوا بشكل جيد من الشخصية، حيث تتوقع إلهام الموظفين، هذا على أساس المفهوم البدائي، ويتم تحديد الميل لعمل الفرد من خلال النتائج المتوقعة المحتملة والعلاقة بين النتائج والعمل المعتمد لأخذ مختلف الطرق، ويتم تحديد المشاركة الوظيفية للموظف من خلال مستوى توقعه، مما ينتج عنه حوافز للعمل. (بالفار، 2023، 147)

يتحدد استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل، تكون نتائج هذا التفاعل في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح نظرية التوقع



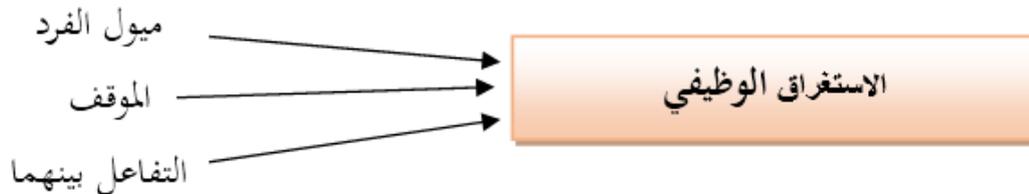
المصدر: (صوالح علي، 2019، الصفحة 19)

كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد استغراقه الوظيفي وفي المقابل عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقبل استغراقه الوظيفي. (صوالح، 2020، ص 19)

نموذج التكامل: (رابينوفيتش وهال 1977):

قام rabnauitz&Hall بمراجعة الأدبيات السابقة توصلوا إلى نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد والموقف والتفاعل بينهما، تتساوى قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع الاستغراق الوظيفي وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الاستغراق الوظيفي، ونموذج الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل ويوضحه الشكل التالي: (بالفار، نفس المرجع السابق، ص 148)

الشكل رقم (07): يوضح نظرية التكامل:



المصدر: (علي صوالح، 2019، الصفحة 20)

على صعيدي ميول الفرض فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد وتظاهره، وتأثير في بعض الخصائص كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية ومركز الرقابة الداخلي والخارجي وموقع السكن، الاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية، لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة، وفي المدخل الموقف يظهر الاستغراق الوظيفي على إنه الاتجاهات الشخصية اتجاه خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في اتخاذ القرارات، والبعض العوامل الاجتماعية، والمزايا الوظيفية، وأيضا قيم المنظمة، وفي التفاعل بين ميول الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية والبيئة اتجاهات العمل والسلوكيات وعندما تنسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف سينتج عنه بالطبع درجة عالية من الاستغراق الوظيفي. (صوالح، نفس المرجع السابق 2020، ص 19)

**النموذج التحفيزي:** طورت هذه النظرية من قبل هذا العالم 1982 Kanungo حيث قام بدمج المداخل المختلفة للانغماس الوظيفي بما في ذلك المفهوم الأساسي الذي ينص على أن الانغماس الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية واحتمال أن بيئة العمل يمكن أن تلبي الطلب الشخصي.

وافترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف بشأن إمكانية تلبية الوظيفة للاحتياجات الشخصية هي درس تأثير كبير على الانغماس الوظيفي، كما أكد Kanungo أن الأفراد يعتقدون أن سياق العمل من المحتمل أن يوفر فرصة لهم للوفاء باحتياجاتهم المستقبلية الأكثر أهمية وبالتالي يعتمد الانغماس الوظيفي حالة احتياجات الموظفين (الخارجية والخارجية على حد سواء) بالإضافة إلى تصوراتهم لإمكانيات الوظيفة لتلبية هذه الاحتياجات.

**النموذج السببي:** توصل Brown (1996) بعد مراجعته للدراسات التحريبية السابقة المتعلقة بالانغماس الوظيفي إلى نموذج يفصل (محددات ونتائج الانغماس الوظيفي، والمتغيرات التي يرتبط بعلاقات تبادلية معها). ويتضمن هذا النموذج وصفا للشخص المنغمس وظيفيا فمن حيث الخصائص الشخصية فلهذه إيمان عميق باختلافات العمل والحوافز الداخلية المرتفعة والشعور العال باحترام الذات، إلا أنه لا يمكن تمييز الشخص المنغمس وظيفيا، من خلال الخصائص الديمغرافية، أما فيما يتعلق بخصائص الوظيفة وسلوكيات الإشراف فإن الشخص المنغمس وظيفيا شديد الاهتمام بالأعمال التي بها درجة كبيرة من التحدي وذات نتائج كبيرة، والأعمال المركبة التي تحتاج إلى مهارات متنوعة، من حيث الاتجاهات الوظيفية فيتميز الشخص المنغمس وظيفيا بان لديه درجة عالية من الرضا عن وظيفته بشكل عام، عن

العمل الذي يقوم به بشكل خاص أي (الرضا الداخلي)، حتى مع إدراكه بان مشرفه ضعيف الاهتمام  
بمرؤوسيه. (الشيل، 2019، ص74)

### نموذج لودال وكيجنر:

وفقاً لجوفندر وباروماسور، (2010) فقد شغلوا تلك الوظيفة ويشمل أربعة أبعاد فرعية هي:  
الاستجابة للعمل:

- في هذا البعد، استخدم لودال وكيجنر نظرية التوقع للتوضيح هو - هي. وبموجب هذه النظرية، تم  
تعريف أن الموظفين سوف يستجيبون لمتطلباتهم العمل بناءً على توقعات مختلفة حول العمل الذي  
يملكونه وما يملكونه ومدى هذا التوقع عند تحقيقها سيكون قادراً على تحديد مستواها من المشاركة  
الوظيفية التي يواجهونها.

**الثاني** عبارات الانشغال بالوظيفة: وقد وضح أن يختلف تعبير الموظفين عن المشاركة في العمل من  
شخص واحد وآخر مع مستوى المشاركة الوظيفية من ذوي الخبرة. على سبيل المثال، بعض قد يذكر  
الموظفون أن لديهم مشاركة وظيفية عالية من خلال التفكير في العمل حتى عندما لا يكونون في  
العمل. وعلى العكس من ذلك، قد يشعر الآخرون بالاكئاب إذا فشلون في شيء متعلق بالوظيفة.

**الثالث** هو الشعور بالواجب اتجاه العمل: وهو ما قد يشعر به الفرد المنخرط بشكل كبير شعور كبير  
بالواجب تجاه العمل، هذا لأنهم يشعرون بالارتياح معهم

على سبيل المثال، من أجل إكمال مهمة معينة، يكون الموظف على استعداد للعمل الإضافي بدون  
أجر

وأخيراً المشاعر اتجاه العمل غير المكتمل والتغيب عن العمل: للغاية سيحاول الموظف المعني منع  
التغيب عن العمل والشعور بالذنب حول العمل غير المكتمل، ذلك لأنهم يشعرون بالإثارة والراحة  
وظيفتهم في مكان العمل. (أبو العنين، 2016، ص 27)

## 8- معيقات الاستغراق الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تقلل من مستوى استغراق الأفراد في العمل، بما في ذلك:

-عدم رضا مجموعة من العاملين في غالبية المؤسسات العاملة لمجتمعاتنا عن رواتبهم وأجورهم بالإضافة إلى غياب المكافآت والمزايا التي يمكن أن يحصلوا عليها نظير خدماتهم.

-سيطرة المدراء بشكل كامل على عملية اتخاذ القرارات، حتى القرارات التي تتعلق بالموظفين ووظائفهم بشكل مباشر دون الإصغاء لآراءهم أو ردة فعلهم اتجاه هذه القرارات.

-قصور في توفير بيئة عمل صحية وآمنة وفق معايير السلامة والصحة المتعارف عليها دولياً.

-تدني درجة الرضا للموظف عن خصائص وظيفته وذلك بسبب القصور التي يعتبرها من نواحي التنوع أو التصميم أو التجديد والابتكار.

-دور المدراء السلبي في تنمية الموظفين لتكوين القيادات المستقبلية بالإضافة إلى ضعف الإشراف الفعال الذي يدفع الموظف إلى إنجاز أعماله.

-كثرة القيود التي تفرض على الموظف وعدم توفر مساحة واضحة لحرية التصرف مما يحد من إبداع الموظف في العمل.

-زيادة الفاقد وذلك لعدة أسباب منها الإصابات، والحوادث أيضاً اللامبالاة من البعض، سوء التنظيم، وسوء عملية التخزين، الملل، والتعب، والإحباط، ضعف المهارة لدى البعض.

-غياب العمل ضمن فريق حقيقي وفعال، والذي يجمع هدف واحد مشترك بين الأعضاء، وأدوار محددة لكل عضو. (تمرايط، 2023، ص163)

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل، فإن القدرة الاستيعابية الوظيفية للموظفين من أهم الأمور التي يجب على الإدارات الاهتمام بها واستخدام كافة الوسائل والأساليب لتطوير وتحسين القدرة الاستيعابية الوظيفية للموظفين، لما لها من أثر كبير على أداء الموظف وإنتاجيته، مما ينعكس على الأداء العام والإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة. فكلما زادت القدرة الاستيعابية الوظيفية للموظفين زادت احتمالية إدلائهم بتصريحات إيجابية عن المنظمة، مما يزيد بدوره من مساهمتهم في جودة المنظمة ورغبتهم في البقاء فيها.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- حدود الدراسة

4- مجتمع وعينة الدراسة

5- خصائص عينة الدراسة

6- أدوات الدراسة

7- إجراءات تطبيق الدراسة

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الركائز الأساسية التي يستند إليها الباحث وهذه عن طريق المعرفة الشاملة، استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة ككشف جوانبها وأبعادها، لمعرفة صلاحية أدوات البحث، والنزول إلى الميدان لمعاينة الواقع والتعرف على الظروف المحيطة لتجنب الأخطاء أثناء دراسة العينة الأساسية.

طبق الاستبيان على أولية حجمها 30 عامل من مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، تتراوح أعمارهم بين (25-أكثر من 45)، وذلك قصد معرفة مدى فهم ووضوح عبارات الاستبيان.

**2- منهج الدراسة**

إن هدف هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وعلى هذا الأساس اعتمدنا على المنهج الوصفي لاعتباره المنهج الأنسب لدراسة موضوع بحثنا، حيث يساعد هذا المنهج في إلقاء الضوء على مختلف الجوانب عن طريق الوصف وتحليل جمع المعلومات التي تفيد في توضيح الأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة.

**3- حدود الدراسة:**

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي والبالغ عددهم 70 عامل.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي ولاية غرداية.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى بداية شهر ماي 2024.

#### 4-مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة 80 عامل، حيث تم توزيع 80 استمارة بالمركز على جميع العمال، بحيث تم استرجاع 70 منها المفقودة والمهملة.

#### 5- خصائص عينة الدراسة:

##### 5-1-تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

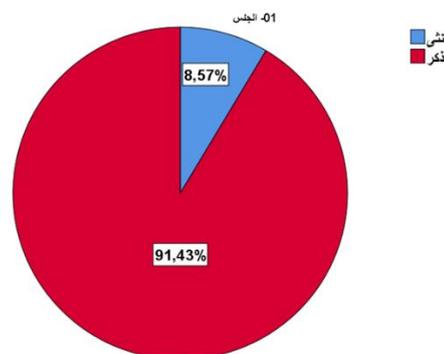
الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	64	91,4
02		أنثى	6	8,6
		المجموع	70	%100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

يوضح الجدول رقم (03) التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 فردًا. يتضح من خلال الجدول تفاوت واضح في توزيع أفراد العينة حسب الجنس، إذ هيمن الذكور بشكل كبير على عينة الدراسة بنسبة 91,4% بواقع 64 فردًا، بينما مثلت الإناث نسبة ضئيلة جدًا بلغت 8,6% فقط بواقع 6 أفراد. ويعكس هذا التفاوت طبيعة العمل في مركز سونلغاز بمتليلي، حيث يغلب عليه الطابع الفني والهندسي الذي عادة ما يجذب الذكور بشكل أكبر.

#### 5-2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي وفق الجدول الموالي:

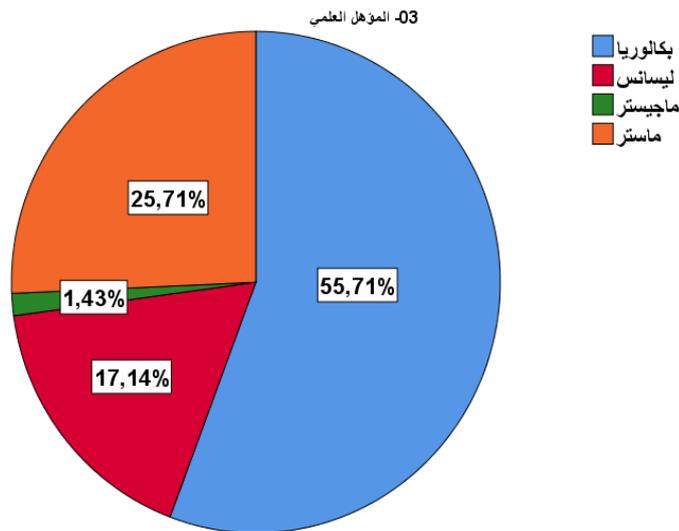
الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
55,7	39	ثانوي	المؤهل العلمي	01
17,1	12	ليسانس		02
25,7	18	ماستر		03
1,4	1	دراسات عليا		04
%100	70	المجموع		

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS22

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (04) التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 فردًا. يتضح من خلال الجدول هيمنة أصحاب الشهادة الثانوية على عينة الدراسة بنسبة 55.7% بواقع 39 فردًا. يليهم في الترتيب أصحاب شهادة الماستر بنسبة 25.7% بواقع 18 فردًا، ثم أصحاب شهادة الليسانس بنسبة 17.1% بواقع 12 فردًا. أما أصحاب الشهادات العليا فلم يمثلوا سوى نسبة ضئيلة جدًا بلغت 1.4% فقط بواقع فرد واحد. ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في مركز سونلغاز بمتليلي، حيث تشكل الوظائف الفنية التي تتطلب مؤهلات ثانوية أو جامعية في مجالات الهندسة والتقنية النسبة الأكبر من فرص العمل.

5-3- توزيع أفراد العينة حسب السن:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الفئات العمرية وفق الجدول الموالي:

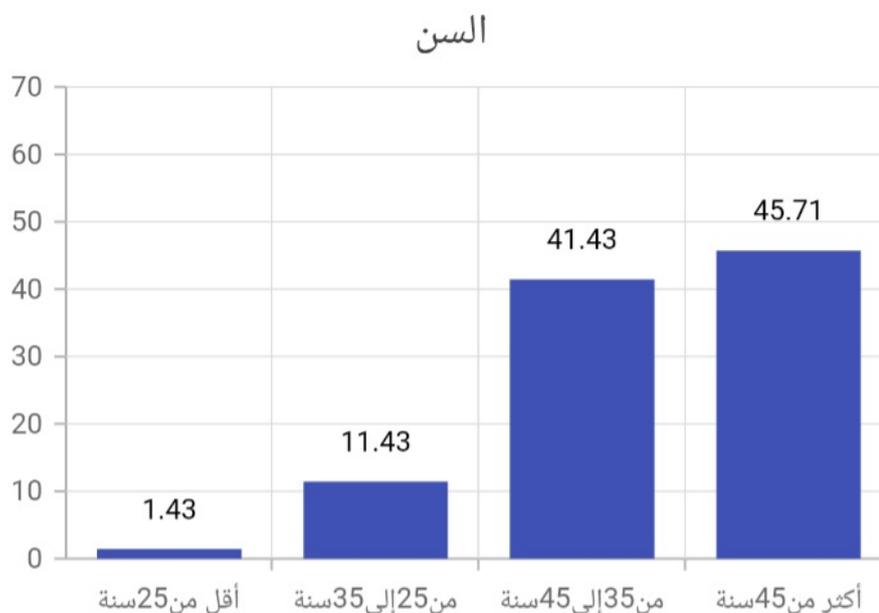
الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
1,4	1	أقل من 25 سنة	الفئات العمرية للموظفين	01
11,4	8	من 25 إلى 35 سنة		02
41,4	29	من 35 إلى 45 سنة		
45,7	32	أكثر من 45 سنة		
%100	70	المجموع		

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

يوضح الجدول رقم (05) التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 فردًا. يتضح من خلال الجدول تركيز أعمار أفراد العينة في الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة وما فوقها، حيث تمثل هاتين الفئتين معاً نسبة 87.1% من إجمالي العينة بواقع 61 فردًا. بلغت نسبة الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة 41.4% بواقع 29 فردًا، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية التي تزيد أعمارهم عن 45 سنة 45.7% بواقع 32 فردًا. في المقابل، مثلت الفئات العمرية الأقل من 35 سنة نسبة ضئيلة لم تتجاوز 12.9% من إجمالي العينة.

#### 5-4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية وفق الجدول الموالي:

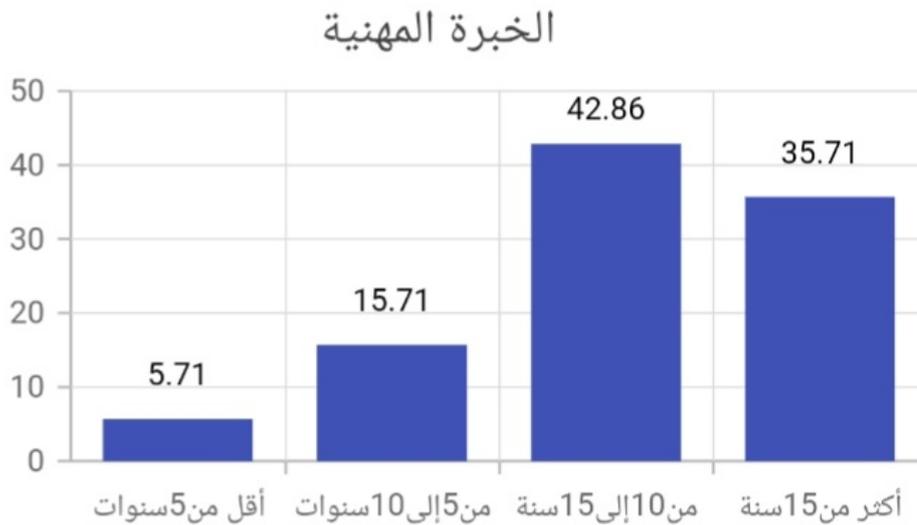
الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
5,7	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية للموظفين	01
15,7	11	من 5 إلى 10 سنوات		02
42,9	30	من 10 إلى 15 سنة		
35,7	25	أكثر من 15 سنة		
100%	70	المجموع		

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS22

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



**المصدر:** تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (06) التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 فردًا. يتضح من خلال الجدول تركّز أفراد العينة في فئتي الخبرة المهنية الطويلة، حيث يمتلك 78.6% من أفراد العينة خبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات. بلغت نسبة من تراوحت خبرتهم بين 10 و 15 سنة 42.9% بواقع 30 فردًا، بينما بلغت نسبة من تزيد خبرتهم عن 15 سنة 35.7% بواقع 25 فردًا. في المقابل، مثلت الفئات ذات الخبرة المهنية الأقل من 10 سنوات نسبة ضئيلة بلغت 21.4% من إجمالي العينة.

يتوافق هذا التوزيع مع نتائج التوزيع حسب الفئات العمرية، حيث يشير إلى أن غالبية العاملين في مركز سونلغاز للتوزيع بتليلي من ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل. يعكس ذلك طبيعة العمل التي تتطلب تراكم الخبرات على مر السنوات، ووجود استقرار وظيفي لدى العاملين في المركز.

#### 5-5- توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المنصب المهني وفق الجدول الموالي:

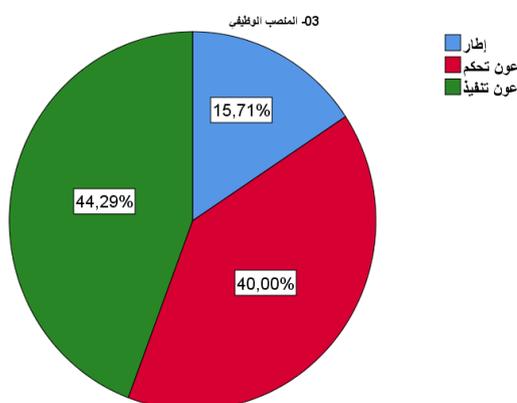
الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب المهني:

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
إطار	11	15,7	15,7	15,7
عون تحكم	28	40,0	40,0	55,7
عون تنفيذ	31	44,3	44,3	100,0

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب المهني



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS22

يتبين من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (12) أن فئة عون تنفيذ جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 44,29% تم تليها فئة عون تحكم بنسبة 40,00%، تم تأتي فئة إطار بنسبة 15,71% نظرًا لأن المركز يحتاج للأعوان التحكم والتنفيذ أكثر من الإطارات كون طبيعة العمل الميداني.

## 6- أدوات الدراسة:

يلجأ الباحث في أي دراسة لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وهذا بناء على طبيعة موضوع البحث ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها. لقد نلجأ في هذه الدراسة إلى مقياسين هما:

### 1- مقياس القيم التنظيمية:

تم الاعتماد على مقياس فرانسيس ديف وودكوك مايك (1955) وتقيس هذه الاستبانة القيم التنظيمية موزعة على أربعة أبعاد هي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة. ويحتوي هذا المقياس على (29) فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي والجدول التالي يبين توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية:

جدول رقم (08) يوضح توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية.

رقم العبارة	القيمة	البعد
26-18-01	القوة	إدارة الإدارة
16-13-02	الصفوة	
24-21-03	المكافأة	
28-12-04	الفعالية	إدارة المهمة
20-14-05	الكفاءة	
22-17-06	الاقتصاد	
19-15-07	العدل	إدارة العلاقات
23-08	فرق العمل	
25-09	القانون والنظام	
27-10	الدفاع	إدارة البيئة
28-11	التنافس	

الجدول رقم (09) يوضح مقياس المتبع في محور القيم التنظيمية للعبارة الموجبة والسالبة

ترميز مقياس العبارات الموجبة					الترميز
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس القيم التنظيمية
ترميز مقياس العبارات السالبة					الترميز
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس

يوضح الجدول التالي الدرجات الأعلى للعبارة الموجبة وفق المقياس القيم التنظيمية-4-3-2-1- إلى مستوى موافق 5- موافق بشدة 4- محايد 3- غير موافق 2- غير موافق بشدة 1، في حين أن الدرجات المقياس تعكس في الفقرات السلبية للمقياس فتكون على النحو الآتي: موافق بشدة 1 - 2 موافق - 3 محايد - 4 غير موافق - 5 غير موافق بشدة) ، من المهم ملاحظة أن ترميز العبارات الموجبة والسالبة بشكل منفصل يسمح بتحليل أكثر دقة.

الخصائص السيكومترية لمقياس القيم التنظيمية:

الجدول رقم (10): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس أداة القيم التنظيمية

إحصائية الدلالة SIG بطرفين	SIG	قيمة F	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات والمؤشرات
0.277 أكبر من 0.05	0.277	1.258	-9.054	4.80	83.80	الدرجة الدنيا 10 ن
				6.39	106.70	الدرجة العليا 10 ن
درجة الحرية 18						

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج SPSS22

### 1-الصدق:

يوضح الجدول رقم (10) المقارنة الطرفية لمقياس أداة القيم التنظيمية، ويهدف إلى تقييم الفروق بين الدرجات الدنيا والعليا للمقياس، وتشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الدنيا بلغ 83.80 مع انحراف معياره 4.80. في حين أن المتوسط الحسابي للدرجة العليا بلغ 106.70 مع انحراف معياره بلغ 6.39.

في حين أكدت قيمة T البالغة -9.054 وقيمة F البالغة 1.258، على وجود فرق ذي دلالة إحصائية وتم تفسير قيمة الدلالة الإحصائية ب 0.277 أكبر من 0.05 على أنها غير دالة إحصائياً، وعليه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الأفراد الدنيا والعليا للمقياس القيم التنظيمية.

### الجدول رقم (11) يمثل معامل الارتباط لمقياس القيم التنظيمية

المقياس والمعامل	العينة N	العبارات	معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط بعد التصحيح-سبيرمان براون
القيم التنظيمية	30	البنود الزوجية (10عبارة)	0.803	0.891
		البنود الفردية (10عبارة)		

يوضح الجدول رقم (11) معامل الارتباط لمقياس القيم التنظيمية، والذي يقيس العلاقة بين متغيرين: عدد العبارات (N) ومعامل الارتباط.

يشير الجدول إلى أن عدد العبارات في المقياس هو 20 عبارة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون قبل التصحيح، والذي بلغ 0.803، وتم تطبيق تصحيح اختبار معامل سبيرمان براون، مما أدى إلى زيادة معامل الارتباط إلى 0.891، وعليه نستنتج أن معامل الارتباط دل على وجود علاقة إيجابية قوية بين عدد العبارات لمقياس القيم التنظيمية، ويعزى ذلك لكون الأفراد الموافقين على عدد أكبر من العبارات يميلون للحصول على درجات أعلى في مقياس القيم التنظيمية.

الجدول رقم (12) معامل الارتباط لأداة القيم التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ

المقياس والمعامل	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	0.928

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج SPSS 22

يوضح الجدول رقم (12) معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداة القيم التنظيمية، والذي يقيس الثبات الداخلي للمقياس حيث عبرت النتائج على أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس القيم التنظيمية بلغ 0.928، وعليه فإن معامل المقياس يتمتع بثبات داخلي مرتفع ومؤشر جيد على ثبات أداة القياس وعليه أن المقياس صالح للدراسة.

الجدول رقم (13): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد متغير القيم التنظيمية

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط بيرسون الفقرة بعدها
01	تميز الاطارات المسؤولة في المؤسسة بقدرة تأثير على الموظفين	0.638
02	تمنح مكافآت جيدة للشخصيات المهمة في المؤسسة	0.418
03	ترقي المؤسسة العمال الذين يعملون جيدا	0.575
04	القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة لها دور كبير في نجاحها	4340.

0.117	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في المؤسسة	05
0.561	توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي لسير العمل	06
0.789	يمنح المسؤولون فرص عادلة لسماع شكاوى الموظفين	07
0.338	تبدي الإدارة اهتمام بالعمل الجماعي	08
0.543.	القواعد والاجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة فعالة	09
0.562	تدافع هذه المؤسسة بقوة عن مصالحها وموظفيها	10
0.507	تشجع المؤسسة قيم التنافس وتنشرها بين الموظفين	11
0.558	تسعى المؤسسة الى تحقيق الأهداف المخطط لها	12
0.796	يتم انتقاء الموظفين الجدد على اساس معايير علمية في مجال التخصص.	13
0.835	تحث المؤسسة على انجاز الاعمال في وقتها المحدد	14
0.764	توزع الحقوق والواجبات بالمساواة بين الموظفين	15
0.697	تبذل جهود لتطوير كفاءة إطارات المؤسسة	16

0.789	تستخدم الموارد المالية بحكمة في المؤسسة	17
0.707	يعاقب الموظفون في حالة ارتكاب أخطاء	18
0.730	لا يتم التمييز بين الموظفين على اساس العرق أو الجنس	19
0.544	تشتهر هذه المؤسسة بجودة خدماتها	20
0.748	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يساهمون في نجاحها	21
0.587	تقوم المؤسسة بمراقبة الإنفاق المالي داخلها	22
0.326	تشجع المؤسسة فرق العمل وتدعمها	23
0.585	الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الموظفين	24
0.426	القوانين الداخلية للمؤسسة تساهم في تسهيل العمل	25
0.237	يتمتع الاطارات بالسلطة الكافية التي تبين انهم في موقع مسؤولية	26
0.825	تعمل المؤسسة على دراسة المخاطر الخارجية واحتمال وقوعها	27
0.731	تتلقى إطارات المؤسسة تدريب جيد في اتخاذ القرار	28

0.649	تهتم المؤسسة بالتنافس مع المؤسسات الأخرى في مجال خدماتها	29
-------	--	----

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج الإحصائي Spss22 - عند مستوى الدلالة 0.05-0.01

يوضح الجدول (13) صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس القيم التنظيمية الذي يتكون من 29 عبارة، وتم تقييم صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة وبقية العبارات.

يشير الجدول إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل عبارة وبقية عبارات المقياس، وتتراوح معاملات الارتباط من تراوحت بين 0.83 و 0.11. وأن قيم بنود الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى 0.05-0.01.

## 2- مقياس الاستغراق الوظيفي:

تم الاعتماد على مقياس حريزي منار، عريوة زينب العصماء ومرزوقي نسرين بعنوان الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي قطاع الصحة (2020)، المتكون من (25) بند تتمثل في البنود (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25).

## الجدول رقم (14) يوضح توزيع فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي

الرقم	فقرات المقياس	الفقرات
01	الاستغراق الوظيفي	25-01
02	المجموع	25

يوضح الجدول رقم (14) توزيع فقرات مقياس الاستغراق الوظيفي، والذي يتكون من 25 عبارة، يشير الجدول إلى أن المقياس يتكون من محور واحد فقط، وهو "الاستغراق الوظيفي" الذي يهدف إلى تقييم مستوى استغراق موظفي مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي.

الجدول رقم (15): يوضح ترميز مقياس المتبع في محور الاستغراق الوظيفي للعبارة الموجبة والسالبة

ترميز مقياس العبارات الموجبة					الترميز
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس الاستغراق الوظيفي
ترميز مقياس العبارات السالبة					الترميز
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس

يوضح الجدول التالي الدرجات الأعلى للعبارة الموجبة وفق المقياس الاستغراق الوظيفي 5-4-3-2-1 إلى مستوى موافق - موافق بشدة - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة ، في حين أن الدرجات المقياس تعكس في الفقرات السلبية للمقياس فتكون على النحو الآتي : 1 موافق - 2 موافق بشدة - 3 محايد - 4 غير موافق - 5 غير موافق بشدة)، من المهم ملاحظة أن ترميز العبارات الموجبة والسالبة بشكل منفصل يسمح بتحليل أكثر دقة لمشاعر المستجيبين، بحيث تشير الدرجات العالية في العبارات الموجبة إلى مستوى عالٍ من الاستغراق، في حين أن الدرجات المنخفضة في العبارات السالبة تشير إلى عدم وجود استغراق الوظيفي.

الجدول رقم (16): يوضح المقارنة الطرفية لمقياس أداة الاستغراق الوظيفي

إحصائية الدلالة SIG بطرفين	SIG	قيمة F	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات والمؤشرات
0.023 أقل من 0.05	0.023	6.185	-8.023	13.14	82.80	الدرجة الدنيا
						10 ن
درجة الحرية 18				3.77	117.50	الدرجة العليا
						10 ن

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج spss 22

يوضح الجدول رقم (16) اختبار صدق المقارنة الطرفية لمقياس أداة الاستغراق الوظيفي، ويهدف إلى تقييم الفروق بين الدرجات الدنيا والعليا للمقياس.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الدنيا هو 82.80، مع انحراف معياري قدره 13.14، في حين أن المتوسط الحسابي للدرجة العليا بلغ 117.50، مع انحراف معياري أقل يبلغ 3.77، تؤكد قيمة T البالغة -8.023 وقيمة دالة إحصائية عند إحصائية الدلالة SIG بطرفين ب 0.23 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في دراستنا ألا وهو 0.05، مما يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من درجات الأفراد الدنيا والعليا للمقياس.

الجدول رقم (17) يمثل معامل الارتباط لمقياس الاستغراق الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية

المقياس والمعامل	العينة N	العبارات	معامل الارتباط	معامل الارتباط بعد
			قبل التصحيح	التصحيح-سبيرمان براون

0.882	0.788	البنود الزوجية (10عبارة)	30	القيم التنظيمية
		البنود الفردية (10عبارة)		

يوضح الجدول رقم (17) معامل الارتباط لمقياس الاستغراق الوظيفي، والذي يقيس العلاقة بين متغيرين: عدد العبارات (N) ومعامل الارتباط.

يشير الجدول إلى أن عدد العبارات في المقياس هو 20 عبارة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون قبل التصحيح الذي بلغ 0.788، وتم تطبيق تصحيح اختبار معامل سبيرمان براون مما أدى إلى زيادة معامل الارتباط إلى 0.882، وعليه نستنتج أن معامل الارتباط دل على وجود علاقة إيجابية قوية بين عدد العبارات لمقياس القيم التنظيمية، ويعزى ذلك لكون الأفراد الموافقين على عدد أكبر من العبارات يميلون للحصول على درجات أعلى في مقياس القيم التنظيمية.

#### الجدول رقم (18) معامل الارتباط أداة الاستغراق الوظيفي بطريقة ألفاكرونباخ

المقياس والمعامل	معامل ألفاكرونباخ
الاستغراق الوظيفي	0.881

يوضح الجدول رقم (18) معامل ألفاكرونباخ لمقياس الاستغراق الوظيفي، والذي يقيس الثبات الداخلي للمقياس حيث عبرت النتائج على أن معامل ألفاكرونباخ لمقياس الاستغراق الوظيفي بلغ 0.881، وعليه فإن معامل المقياس يتمتع بثبات داخلي مرتفع مؤشر جيد على ثبات أداة القياس وأن المقياس صالح للدراسة.

#### الجدول رقم 19: يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس متغير الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون الفقرة بعدها
01	أشعر بالسعادة عند أدائي لوظيفتي	0.693
02	يأخذ التفكير بالعمل جزء كبيراً من وقتي	0.388

0.679	يقوم عملي بإشباع حاجتي بشكل عام	03
0.486	أشعر بالمتعة عندما يزداد ضغط العمل	04
0.406	أشعر بالرضا بعد انتهاء دوامي من العمل	05
0.776	أعتبر أن كل ما يتعلق بعملتي بأنه شيء مهم جدا	06
0.596	يعطيني عملي شعورا بتحقيق ذاتي	07
0.703	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن عملي	08
0.563	يساعدني حبي لعملي في تحقيق أهداف العمل	09
0.534	يمكنني المشاركة في اتخاذ بع القرارات التي لها علاقة بعملتي	10
0.402	أسأل من هم أكثر خبرة مني عندما أحتاج النصيحة	11
0.430	أقوم دائما بتطوير مهاراتي ومتابعة ما توصل اليه العلم بخصوص عملي	12
0.699	يقوم المدير بتفويضي ببعض مسؤوليات العمل	13
0.414	أضع لنفسي أهدافا واضحة بخصوص العمل	14
0.423	أشعر بالثقة في أدائي لعملي	15
0.655	أقبل بالتحديات التي تواجهني أثناء عملي	16
0.827	أسعى الى تطوير نفسي بالحصول على الدورات المتعلقة بعملتي والتي تزيد قدراتي وامكانياتي	17
0.417	لدي التزام تجاه مؤسستي	18
0.542	أنهي المهام المكلف بها قبل الموعد المحدد لانتهائها وبجودة عالية	19
0.592	اتعلم من الاخطاء التي حدثت معي للمرات القادمة	20
0.569	أقضي وقتا طويلا في عملي	21

0.262	أتعلم العمل من زملائي الأكثر خبرة	22
0.645	أبذل كامل جهدي لوظيفتي	23
0.604	أقوم بعمل اضافي في عملي ولو كان غير مدفوع الأجر	24
0.644	تربطني علاقة اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل	25

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج الإحصائي **Sps 22** - عند مستوى الدلالة **0.05\_0.01**

يوضح الجدول رقم (19) صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الاستغراق الوظيفي، والذي يتكون من 25 عبارة، وتم تقييم صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة وبقية العبارات.

يشير الجدول إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل عبارة وبقية عبارات المقياس، وتتراوح معاملات الارتباط من 0.82 و 0.26. وأن قيم بنود الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 - 0.05.

**7- إجراءات تطبيق الدراسة:**

بعد أن تم إجراء حساب الصدق والثبات للأداة (القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي) للدراسة الاستطلاعية والتأكد من صلاحيتها، تم البدء في تطبيق الدراسة الأساسية حيث تم توزيعها من طرف الباحثة على موظفي مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي.

لقد بدأت هذه الدراسة من شهر فيفري 2024 إلى شهر ماي من نفس السنة من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، استغرقت فترة توزيع وجمع الاستبيانات من طرف الباحثة شهران من شهر فيفري إلى غاية بداية شهر ماي حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (80) على جميع العمال، استعيدت منها 70 صالحة للمعالجة الإحصائية.

**8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** للإجابة على تساؤلات الدراسة لغايات تحليل البيانات، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل ألفا كرومباخ **Alpha de Cronbach** لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.

2- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.

- 3- المتوسط الحسابي يحدد مدى ارتفاع أو انخفاض آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من العبارات.
- 4- اختبار الانحراف المعياري لعينة بسيطة يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات غير المرتبطة والمرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية.
- 5- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين.
- 6- معامل الارتباط سبيرمان براون.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي قاس فرضيتي المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليبي هي: القوة، العدل، الكفاءة، المكافأة، الصفوة، العمل الجماعي. وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل قيمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة	البعد
1.77	11.37	القوة	الإدارة
2.35	9.72	الصفوة	
2.25	10.42	المكافأة	
<b>6.37</b>	<b>24.51</b>	المتوسط العام	
02.02	11.21	الفعالية	إدارة المهمة
1.79	10.81	الكفاية	
1.97	10.57	الاقتصاد	
<b>5.78</b>	<b>32.59</b>	المتوسط العام	
2.72	9.95	العدل	إدارة العلاقات
1.39	7.32	فرق العمل	
1.32	7.38	النظام والقانون	
<b>5.43</b>	<b>24.65</b>	المتوسط العام	
1.44	7.12	الدفاع	إدارة البيئة
1.70	6.67	التنافس	
<b>3.14</b>	<b>13.79</b>	المتوسط العام	

وبناء على ما ورد في الجدول أعلاه فإن أبعاد القيم التنظيمية سائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع وفق ما يلي:

أن القيم السائدة هي أولا القوة بمتوسط حسابي (11.37) وانحراف معياره (1.77)، ثم الكفاءة بمتوسط حسابي (10.81) وانحراف معياره (1.79)، ثم المكافأة بمتوسط حسابي (10.42) وانحراف معياره (2.25) ثم العدل بمتوسط حسابي (9.95) وانحراف معياره (2.72)، ثم الصفوة بمتوسط حسابي (9.72) وانحراف معياره (2.35) ثم أخيراً فرق العمل بمتوسط حسابي (7.32) وانحراف معياره (1.39).

وعليه يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً حيث تحقق الجزء المتعلق بقيمة القوة أولاً ثم الكفاءة، وكذلك المكافأة ولم يتحقق الجزء الخاص بالعدل والصفوة وفرق العمل.

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليي مرتفع، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة بحساب الفروق بين متوسط درجات مستوى الاستغراق الوظيفي لأفراد العينة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): يوضح مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	مستوى الاستغراق
الاستغراق الوظيفي	95.67	10.17	2.22	0.00	مرتفع

يوضح الجدول رقم (21) مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع، حيث أشار الجدول إلى أن المتوسط الحسابي للاستغراق الوظيفي بلغ 95,67، وباستخدام اختبار "ت" لعينة واحدة بحساب الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة بلغت 2.22 بمستوى دلالة قدره 0.00 وهو أقل من 0.05 وبالتالي هي قيمة دالة إحصائية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليي مرتفع.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي، للتأكد من صحة هذه الفرضية تم فحص العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22) يوضح علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي

المقياسين	العينة	معامل الارتباط	احتمالية الدلالة بطرفين sig 2 Tailed	عند مستوى الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	70	0.376	0.01	0.01
الاستغراق الوظيفي				وجود علاقة ارتباطية متوسطة

تعتبر نتائج الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي بلغ 0.376 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، مما يشير ذلك إلى صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين ANOVA لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة ففي الجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار التباين ANOVA لمقياس الاستغراق الوظيفي وفقا للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م. مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,973786	0,073917	0,012768	03	0,038305	بين المجموعات	الانحدار
		0,172739	66	11,400803	داخل المجموعات	الخطأ
		/	69	11,439109	_____	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS22

يوضح الجدول رقم (23) نتائج اختبار ANOVA لمقياس الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي للموظفين، بتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الفئات المختلفة للمستوى العلمي.

أشار الجدول أن قيمة F المحسوبة (0,073917) بمستوى الدلالة (0,973786) حيث تجاوزت 0,05. وهذه النتائج تقتضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريّة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين تبعا لمتغير المؤهل التعليمي وبالتالي الفرضية غير محققة.

##### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير الأقدمية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين ANOVA لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة ففي الجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج اختبار التباين ANOVA لمقياس الاستغراق الوظيفي تبعا للأقدمية

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م. مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,144309	1,863702	0,297790	03	0,893369	بين المجموعات	الانحدار
		0,159784	66	10,545740	داخل المجموعات	الخطأ
		/	69	11,439109	_____	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء مخرجات SPSS 22

يوضح الجدول رقم (24) نتائج اختبار ANOVA لمقياس الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية للموظفين، بتطبيق تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الفئات المختلفة الأقدمية. أشار الجدول أن قيمة F المحسوبة (1,863702) بمستوى الدلالة (0,144309) حيث تجاوزت 0,05. وهذه النتائج تقتضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريية)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين تبعا لمتغير الأقدمية وبالتالي الفرضية غير محققة.

## الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

نتائج الدراسة

اقتراحات

1- تفسير ومناقشة النتائج:

1-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن القيم التنظيمية السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليبي هي القوة، العدل، الكفاءة، المكافأة، الصفوة، العمل الجماعي. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (20)

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل لقيمة كما هو موضح في الجدول رقم (20).

وبناء على ما ورد في الجدول رقم (20) فإن القيم السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليبي وفق الترتيب الآتي:

هي أولا القوة بمتوسط حسابي (11.37) وانحراف معياره (1.77)، ثم الكفاءة بمتوسط حسابي (10.81) وانحراف معياره (1.79)، ثم المكافأة بمتوسط حسابي (10.42) وانحراف معياره (2.25) ثم العدل بمتوسط حسابي (9.95) وانحراف معياره (2.72)، ثم الصفوة بمتوسط حسابي (9.72) وانحراف معياري (2.35) ثم أخيراً فرق العمل بمتوسط حسابي (7.32) وانحراف معياري (1.39).

وعليه يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً حيث تحقق الجزء المتعلق بقيمة القوة أولاً ثم الكفاءة، وكذلك المكافأة ولم يتحقق الجزء الخاص بالعدل والصفوة وفرق العمل.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بريش 2014) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في المديرية العامة لشركة سونلغاز، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى القيم السائدة هي: القوة، الصفوة، المكافأة، والكفاءة داخل المديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تتميز بضعف فعاليتها مقارنة بقيمتي العدل وفريق العمل، في حين اختلفت معها في قيمة الصفوة.

واتفقت أيضا مع دراسة (عبادو والشايب 2016) حول القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بالتطبيق على جامعات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة بالجنوب الجزائري، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفوة، حيث اختلفت معها في قيم السائدة الأخرى وهي فرق العدل، العمل والصفوة. أما دراسة (عبد الله الحنيطة 2003) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء بالتطبيق على العاملين في الخدمات الطبية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، حيث توصلت نتائج دراسته إلى أن التنظيمية المطبقة مرتفعة والأكثر تأثيرا داخل المؤسسة هي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، والكفاءة، حيث اختلفت معها في قيمة كل من القانون والنظام، التنافس والدفاع.

كما تتفق مع الدراسة التي أجراها كل من (عماد الدين بريهموش ونوال حمداش 2022) بعنوان القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على إطارات ميناء جن جن بولاية

جيجل توصلت إلى ارتفاع بعض القيم التنظيمية السائدة لدى الإطارات والأكثر تأثرًا تتمثل في قيمة القوة، الكفاءة والمكافأة والعمل الجماعي، في حين اختلفت معها في قيمة العمل الجماعي.

وتختلف نتائج الدراسة مع (دراسة محمد العابد 2021) بعنوان القيم التنظيمية بالمؤسسات الصحية الجزائرية بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيمة الأكثر ممارسة هي العمل الجماعي، والقيمة الأقل هي الصفوة.

حيث ترى الباحثة قيم القوة والكفاءة والمكافأة كانت هي السائدة في المؤسسة مقابل تراجع قيم: الصفوة، العدل وفرق العمل. هذا راجع إلى اهتمام الإدارة والمسؤولين بالقوة والكفاءة والمكافأة حيث تريد الوصول إلى درجات عالية من الكفاءة بتحفيز العمال والتأثير فيهم من خلال القوة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المكافآت الذي يحصل عليها العامل كالترقيات وزيادة في الأجور واهتمامهم بالعمل من خلال التحفيز يؤدي إشباع المؤسسة بتحقيق كفاءتها.

قيمة الصفوة تراجعت من خلال التغييرات الهيكلية التنظيمية فقد تعيد التعريف بالقيادة الجديدة وتقليص دورها في المؤسسة، ضغوط خارجية من السوق والمنافسة مما يدفع للتركيز على القيم الأكثر تنافسية كالكفاءة.

أما قيمة العدل التي لم تتحقق في هذه المؤسسة من خلال عدم وضوح المعايير والإجراءات في المؤسسة فقد يؤدي إلى إدراك بعدم العدل في عمليات المكافآت والترقيات، قلة الشفافية والمساءلة في عمليات

اتخاذ القرارات المؤثرة على الموظفين، شعور الموظفين بأن هناك تمييز ومحاباة في معاملة بعض الأفراد أو المجموعات، عدم وجود قنوات فعالة للموظفين لإثارة ملاحظاتهم أو الطعن في قرارات إدارية.

وقيمة فرق العمل التي تراجعت من خلال تركيز المؤسسة على الأداء الفردي وتحقيق الأهداف الشخصية بدلاً من الجماعية، ضعف التنسيق وغياب التواصل الفعال بين الموظفين، تسلط في القيادة والسيطرة والرقابة أدى إلى ضعف الحس بالملكية المشتركة والعمل الجماعي، وأيضاً عدم وجود نظام فعال لتحفيز العمل الجماعي.

### 1-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمثلي مرتفع، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (21) تبين صحة الفرضية، يمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحثة في أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز مرتفع مرتبط بشعور العامل بالهوية التنظيمية كجزء من هويته الشخصية وإخلاصه في تأديته للعمل، وأيضاً يرتبط بسير العمل الجيد واندفاع العامل بتقديم أفضل ما لديه لأنه يتلقى الدعم بالتقدير والتحفيز والمكافأة من طرف الإدارة برفع الأجور والترقية، حيث المؤسسة تملك ظروف بيئة مادية ملائمة تساعد على العمل وتوفير السلامة المهنية للحد من الوقوع في الأخطار بالنسبة للعمال التقنيين، في حين ذلك تملك الشركة أيضاً ظروف فيزيقية مناسبة التي تتمثل في الإضاءة والضوضاء، و توفير المكيفات الهوائية للتقليل من درجة الحرارة، التهوية، النظافة التي تعتبر أهم عامل لسلامة الموظفين وترفع معنوياتهم وتشعرهم بالسعادة أثناء العمل.

وهذا ما اتفقت عليه دراستنا الحالية مع دراسات كل (معمري 2021) (بوغليظة وبوغازي وكورتل 2021) و(دحومان وخلفة 2023) التي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع، في حين تختلف هذه النتائج مع دراسة (بالفار وبقادير 2021) حيث أن مستوى الاستغراق منخفض وجود معيقات تحد من انغماسهم تتمثل في الأعباء والضغوط الوظيفية وقلة الحوافز المادية والمعنوية.

### 1-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونغاز للتوزيع بمدينة متليلي، وبعد فحص تلك العلاقة عن طريق معامل الارتباط المبين في الجدول (22) تبين صحة الفرضية، يمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحثة في أن كلما ارتفع مستوى القيم التنظيمية لدى الموظفين بمركز سونغاز للتوزيع بمتليلي ارتفع مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم أي الفرد يقدم أداء عالي بمقابل الحوافز والدافعية لانسجامه بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية تولد لدى العامل حماس يؤدي لاستغراقه في عمله.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (يونسى وعاشوري 2020) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة أنموذجا حيث أسفرت الدراسة بأن هناك وجود علاقة بين قيمة القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتوصلت دراسة (الوحيدى 2013) وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأيضا دراسة (HO2006) بوجود علاقة موجبة للقيم مع الانغماس والالتزام الوظيفي.

في حين تختلف دراستنا مع دراسة (فراحتية 2021) في دراستها للقيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى موظفي الجامعة القائلة إن القيم التنظيمية لم تساهم في تعزيز الانغماس الوظيفي بشكل كبير لدى العاملين بقسم العلوم الاجتماعية.

#### 1-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل عدم صحة هذه الفرضية، فقد أكدت النتائج في الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

إن النتائج المبينة في الجدول (23) تبين الفرق غير دال إحصائياً مما يدل على أن الاستغراق الوظيفي لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي، وحسب ما يرى الباحث فإن المؤهل العلمي للموظف لا يعتبر من العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن استغراق الموظف في عمله من بداية مساره المهني دون مراعاة الفروق والاختلافات بين العمال في مستواهم التعليمي أي ثقافة تنظيمية متجانسة وموحدة، فالاستغراق الوظيفي في مركز سونلغاز للتوزيع يمس كافة العمال في الشركة من خلال الحوافز والمزايا المقدمة للموظفين متساوية دون النظر إلى مؤهلاتهم العلمية، والمؤسسة تولي اهتمامها بتطوير وتدريب جميع موظفيها ذلك ما جعلهم يرغبون بمزاولة هذه المهنة والحرص على أدائها بشكل أفضل و إتقانها.

وهذا ما اتفقت عليه دراستنا الحالية مع دراسة (الزيدي 2017) و (تمرايط 2023) وأيضاً دراسة (محمدي وغشي) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق لاختلاف المؤهل العلمي، وأكدت أيضاً دراسة (العلي ودراوشة) على أنه عدم وجود فروق باختلاف المؤهل العلمي وذلك للتكيف مع ظروف البيئة داخل المؤسسة بغض النظر عن درجة المؤهل العلمي الذي يحملونه وبذلك لم تختلف الاستجابات باختلاف المؤهل العلمي، في حين تختلف هذه النتائج مع دراسة (المحاسنة، العلوان والعظامات 2020) على أنه توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 1-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير الأقدمية، بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك، فقد أكدت النتائج في الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير الأقدمية.

إن النتائج المبينة في الجدول (24) تبين الفرق غير دال إحصائياً مما يدل على أن الاستغراق الوظيفي لا يختلف باختلاف الأقدمية، وحسب ما يرى الباحث فإن الأقدمية للموظف لا يعتبر من العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن سواء كان العامل قديماً أو جديداً في المؤسسة فإن أهدافه هو إشباع حاجاته وتحقيق رغباته من خلال وظيفته وتحقيق أهداف مؤسسته، ويرجع ذلك أيضاً إلى تشابه المهام والمسؤوليات المكلف بها الموظفون لهذا يوجد تساوي في درجات استغراق العمال القدامى والجدد، وهذا ما جعل عامل الأقدمية لا يؤثر بشكل كبير في استغراق الموظفين.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (بالفار وبقادير 2021) التي بينت أنها لا توجد فروق باختلاف الأقدمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وتوصلت دراسة (مرغيت، بوعشير 2019) إلى أنه لا توجد فروق باختلاف الأقدمية في استغراقهم الوظيفي، وأكدت دراسة (دحومان، خلفه 2023) على أنه عدم وجود فروق في مستوى الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية حيث أن الاستغراق الوظيفي لا يتأثر بسنوات العمل ولديهم نفس مستوى التكيف والاندماج رغم أقدميتهم في العمل، أي يعملون بنفس الدافعية ونفس المسؤوليات والواجبات.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (معمرى 2021) التي بينت أن هناك فروق تعزى لمتغير الأقدمية أي كلما ازدادت خبرة الموظف ازداد حجم مسؤولياته وشعوره بأهمية وظيفته وبالتالي لن يفكر في عدم إتقان عمله نتيجة قلة البدائل المهنية في حين هو اضطر للقيام بسلوكيات سلبية.

الاستنتاج العام

هدفت دراستنا الحالية تحت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي، والتعرف على مختلف الجوانب النظرية لهما، وتم إسقاط العنوان على الدراسة الميدانية تم تطبيقها على جميع عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي بولاية غرداية، من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة وإثبات فرضيات الدراسة أو نفيها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وبعدها التفسير والمناقشة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

**1- القيم السائدة لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي هي: القوة أولاً ثم الكفاءة، وكذلك المكافأة، بضعف فعاليتها مقارنة بقيم العدل والصفوة وفرق العمل**

**2- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمتليلي مرتفع.**

**3- توجد علاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي.**

**4- لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

**5- لا توجد فروق في الاستغراق الوظيفي لدى عمال مركز سونلغاز للتوزيع بمدينة متليلي تعزى لمتغير الأقدمية.**

- العمل على تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية بطرق أكثر فاعلية، مع التركيز على ربطها بأهداف العمل وتوقعات الأداء.
- إجراء دراسات أخرى لتحديد العوامل الأخرى التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي لدى عمال المركز، ووضع الخطط البرامج المناسبة لتعزيز هذه العوامل.
- الاهتمام بتوفير فرص التدريب والتطوير لجميع العمال، بغض النظر عن مستواهم التعليمي أو خبرتهم المهنية.
- العمل على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تُشجع على التواصل والتعاون بين العمال وإدارة المركز.

# المصادر والمراجع

- مراجع:
- الكتب:
- إبراهيم، مروان عبد المجيد. (2010). استراتيجية الرياضة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أبو الهيجاء، عوض عبد الرحيم. (2008). القيم الجمالية والتربية (ط1). دار يافا.
- الحجى، إبراهيم بن محمد. الإدارة بالقيم. أكاديمية القيم.
- الحريري، رافده حسن. (2013). قضايا معاصرة في تربية الطفل. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحصموتي، قاسم محمد كريم. (2019). القيم في الكتب المدرسية (ط1). دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الخزاعلة، عبد الله عقلة مجلي. (2009). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع.
- رزوقي، رعد، ابراهيم، حيدر، وداود، ضمياء. (2022). التدريس وأهدافه. دار الكتب العلمية.
- الزعبي، أحمد محمد. علم النفس الاجتماعي. زهران للنشر.
- سلاطينة، بلقاسم، بن تركي، أسماء، وقريشي، نجاة، وبن رحمون، سهام. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي (ط1). دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سلامة، عبد الحافظ. (2007). علم النفس الاجتماعي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السيد، عبد البديع محمد. (2009). تأثير القنوات الفضائية في قيم الأسرة المصرية. العربي للنشر والتوزيع.
- شعيب، محمد عبد المنعم. (2014). الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات (ط1). دار النشر للجامعات.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. دار المسيرة.
- العاني، وجيهة ثابت. (2014). القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة. دار الكتاب الثقافي.
- عباس، علاء. (2009). نحو رؤية فلسفية تربوية للقيم في ضوء القراءان الكريم والسنة النبوية الشريفة (ط1). دار غيداء.

- العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع.
- فرانسيس ديف، وودكوك مايك. (1955). القيم التنظيمية. (عبد الرحمان هيحان)، ترجمة، مكتبة الملك فهد الوطنية. (1990).
- الكنايني، محسن جلوب. (2018). قنوات الجنس الفضائية تغزو نسقنا القيمي (ط1). دار أمجد.
- مسعود، أحمد طاهر. (2011). المدخل إلى علم الاجتماع العام (ط1). دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.
- الياسين، ملاذ محمد مفيد، والسالم، مؤيد سعيد. (2014). القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير (ط1). مركز الكتاب الأكاديمي.
- **المجلات والمقالات:**
- إبراهيم، شيماء مهدي، وعبد، منال متولي. (2023). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(03)، 133-186.
- أبو رميلة، ميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. المجلة العلمية لكلية التربية، 39(02)، 308-330.
- احمد، إيمان زغلول راغب، وعبد السلام، اسامة عبد السلام علي (2022). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة بمصر. مجلة الادارة التربوية، 34، 13-126.
- أحمد، منار منصور. (2016). قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى الإداريين بجامعة الطائف. مجلة كلية التربية، 167، 318-374.
- احمد، يوسف أنيس، ودغيم، بطرس عادل. (2023). تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي. مجلة تكريرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(63)، 191-210.

- أوغيدني، أحلام، وطويل، فتيحة. (2022). قيم العمل وأهميتها وتأثيرها على سلوك الموظفين. مجلة المفكر، 17 (02)، الصفحة 231-244.
- البادري، سعود بن مبارك، المغدري، زهران بن ناصر، والحارثية، ثريا بن علي، والبلوشية، باسمة بنت سالم، والبلوشية، رحمة بنت خميس. (2015). قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. المركز الوطني للتوجيه المهني.
- بريهموش، عماد الدين، حمداش، نوال. (2022). أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 08 (04)، 71-94.
- بدران، دليلة، وبرويس، وردة. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الاسلامية والحضارة، 06 (02)، 347-364.
- بكوش، ليلي. (2017). القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 30، 559-573.
- بودهري، عبد الرحمان. (2017). دراسة سيكو مترية لمقياس القيم التنظيمية لدى فرانسيس ومايك ودكوك (1990) على عينة من عمال مؤسسة هيبروك بولاية وهران. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، 08 (01)، 159-171.
- تي، أحمد، ونعرورة، بوبكر. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، *revue Algerine d'économie de gestion*، 15 (01)، 101-119.
- جغل، العيد، وضيف الأزهر. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 09 (04)، 82-99.
- حداد، إبراهيم، ولخضر، جواي. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية. دراسات نفسية وتربوية، 13 (02)، 125-140.
- حسين، أمينة محمد سليمان. (2021). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10 (03)، 551-567.

- - حسين، سعد مهدي ، عبد، رؤى قاسم ، وضيغم، سرى. (2023). القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز الانغماس الوظيفي. 01-30.
- - حفحوف، فتيحة. (2018). القيم سياق التناول والمقاربة السوسولوجية. مجلة العلوم الاجتماعية، 15 (27)، 129-150.
- - الحكمي، سمية عبد الوهاب، والشماسي، أريج عبد الوهاب. (2021). دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني. المجلة العربية للنشر العلمي، 38، 45-80.
- - خليف، أمل عثمان رشوان محمد. (2021). تأثير عدم الأمان الوظيفي والصمت التنظيمي على الاستغراق الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45-100.
- - خليل، اسراء عبد السلام. (2022). تعزيز دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك، مجلة الجامعة العراقية، 54، 313-331.
- - دحومان، ماجدة، خلفه، سارة. (2023). مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10 (04)، 56-71.
- - دراويش، عبد القادر محمد، ملحم، ماجد محمد، وعابدين، هبا عمران. (2023). أثر الاستغراق الوظيفي في الحد من أسباب الاحتراق الوظيفي في منظمات الأعمال الفلسطينية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية، 05 (02)، 10-51.
- - دريد، حنان، غريب، الطاووس، ولينده فريجة. (2022). الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 09 (02)، 923-942.
- - زاوي، صورية، فراح، خالد، ومهاوة، أمال. (2021). أثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 06 (02)، 229-240.
- - الزعبي، خالد يوسف محمد. (2008). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 3-59.

- الزهراني، جمعان منسي السهلي. (2019). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية، 35*(10)، 429-400.
- الساعدي، مؤيد، وعكار، شلال زينب. (2014). دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي. سعد، أحمد سعيد محمد محمد. (2022). تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية، *13*(04)، 593-570.
- سناني، لبنى، وبوعطيط، جلال الدين. (2023). دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية. *مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، 03*(01)، 55-42.
- سوفات، وهيبة، وعابي خليدة. (2021). مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي لدى عين من الأساتذة بمؤسسات تكوين المهني باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. *مجلة التنمية الاقتصادية، 06*(02)، 134-120.
- الشايب، محمد الساسي، وعبادو، خديجة. (2016). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 26*، 89-71.
- الشبل، رند خالد عبد الله. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدرسة الثانوية في عنيزة. *المجلة العلمية لكلية التربية، 35*(10)، 96-66.
- شريرو، رمضان، وبلخضر، مسعودة. (2022). دور القيم التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 08*(03)، 245-225.
- شطي، أمينة. (2022). القيم التنظيمية، مقارنة نظرية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10*(02)، 104-95.
- شلال، عبد القادر. (2003). أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي. *08*(14)، 162-141.
- ضيف، أحمد، صدوق، فتيحة. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي. *مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، 04*(02)، 150-127.
- العابد، محمد. (2021). القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24*(02)، 570-551.

- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجديدة. مجلة علمية فصلية محكمة، 08، 332-387.
- العبادي، هاشم فوزي، الجاف ولاء جودت. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 05 (09)، 72-106.
- عبد الحفيظ، سيد هارون جمعة. (2023). دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الإدارية بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح. 14 (01)، 590-647.
- أريد. المجلة العلمية لكلية التربية، 37 (09)، 330-358.
- عبد الرحمان، ياسر، بوغرزة رضا، وحديد، يوسف. (2021). أثر الرضا الوظيفي في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 04 (02) 30-47.
- عبد الرحيم، عاطف جابر طه. (2014). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 33، 299-354.
- عبد اللطيف، طارق محمد شمس الدين، وزكريا، منى عبد العزيز. (2019). أثر القيم التنظيمية على الأثر الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 21، 220-308.
- عبيدات، أماني محمد فيصل. (2021). قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات محافظة
- العلي، تهاني إبراهيم، والدرراوشة، نجوى عبد الحميد. (2022). درجة ممارسة الانغماس الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 12 (02)، 44-56.
- علي، حمدي احمد عمر، ومحمد، وفاء محمد علي. (2021). التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 10 (01)، 91-143.

- العنقري، عبد العزيز بن سلطان. إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الصفحة 1032
- فلوس، مسعودة، وعرعور، مليكة. (2018). تصورات العاملين للقيم التنظيمية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 26، 405-444.
- كعباش، رابح، وطباع، ريمة. (2017). القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري. الباحث الاجتماعي، 13، 471-480.
- محاسنة، أحمد، العلوان، أحمد والعظامات، عمر. (2022). الانغماس الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18، 01، 53-74.
- مرزوق، عبد العزيز علي، والسنديوني، منى محمد (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 06، الصفحة 186-222.
- المطيري، أسماء بنت سلطان بن رافع، وعبدالقادر، رمضان محمود عبد العليم. (2019). دور المدرسة الثانوية في تعزيز القيم العمل لدى الطالبات في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، دراسات عربية في التربية والنفس، 109، 51-68.
- معمري، حمزة. (2021). واقع الاستغراق الوظيفي لدى المرضين، مجلة إسهامات للبحوث الدراسات، 06 (02)، 73-83.
- المغربي، عمرو عبدالله، كمال، نهاد محمد، جعفر، هبة الله علي. (2021). أثر الاستغراق الوظيفي على الابداع الإداري في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، 05 (01)، 105-123.
- بنجم، عبد الحكيم أحمد. (2011). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35 (02).
- يونس، مختار، عاشوري، ابتسام. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجاً، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 03 (09)، 2602-6155.

- الأجنبية:

- Mitja ,G., & Suzana K. (2012). The Importance of Organizational Values for Organization. **Management knowledge and learning international conference**, 563-569.

- الرسائل والأطروحات:

- -- أبو العين، الاء. (2016). أثر الانغماس الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة [أطروحة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- أحمد، رهاف إبراهيم. (2018). القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة سونام أمبيل الإسلامية الحكومية اندونيسيا.
- أغريب، فاتن عزات عيسى. (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل [أطروحة ماجستير منشورة]. عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- - بالفار، علي. (2023). العبء الذهني وعلاقته كل من الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية ورقلة [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة غرداية.
- بريش، غنية. (2014). القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة الجزائر2.
- البقمي، ماجد بن شعاع. (2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية
- بكاي، عبد المجيد. (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة باجي مختار - عنابة.
- بكوش، ليلي (2018). البيئة العاملة للقيم التنظيمية [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- بن تركي، أسماء. (2008). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

- بودهري، عبد الرحمان. (2018). التقييم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة وهران 02.
- شخاب، عبد القادر. (2015). دور التقييم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- شلاش، رؤى. دور الاستغراق الوظيفي في الحد من الاحتراق النفسي [أطروحة ماجستير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية.
- صوالح، علي. (2020). الاستغراق الوظيفي لدى عمال موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل المتغيرات الديمغرافية [شهادة نيل ماستر منشورة]. جامعة قاصدي مرباح.
- ماضي، احمد ديب محمد. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابعة للأونزا [أطروحة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- تمرباط، نورة. (2023). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي.
- حجاج، المداني. (2019). التقييم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي [شهادة نيل دكتوراه منشورة]. جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- حداد، صونية. (2011). علاقة التقييم الإدارية بإنتاجية العامل [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة الحاج لخضر باتنة.
- راضي، سالم جبار. (2022). أثر جودة الخدمة في تعزيز التقييم التنظيمية [رسالة نيل الدبلوم العالي]. جامعة كربلاء.
- سيد، راضية. (2019). التقييم السائدة في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة الجزائر 02.
- الشايب، خولة. (2018). الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بتقييم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- شطي، أمينة. (2023). دور التقييم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

- العامة للجوازات بمدينة الرياض [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العايب، رابع. (2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة منتوري قسنطينة.
- عبيد، طاوس. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- عجال، مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة محمد منتوري قسنطينة.
- الغامدي، مريم بنت مسفر. (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض [أطروحة ماجستير منشورة]. المملكة العربية السعودية.
- فلوس، مسعودة. (2018). القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- قريشي، نجاة. (2007). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- قريشي، نجاة. القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- المدير، خالد نصر أحمد. (2017). علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
- مملوكي، عبد الباقي. (2018). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي [رسالة ماستر منشورة]. جامعة غرداية.
- الوحيددي، رافع يوسف. (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي [أطروحة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

- يونسى، عيسى . (2016). التحولات الاجتماعية وأثرها على تغير نظرة الشباب الجامعي بإزاء قيم العمل في المجتمع الجزائري [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة الجزائر2.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان

أخي العامل / أختي العاملة تحية طيبة وبعد :إليك مجموعة من العبارات التي ترتبط بحياتك المهنية نرجو أن تجيب عنها بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك، ونحيطكم علما أن ما ستدلون به سيحظى بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي:

البيانات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المنصب المهني:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## الملاحق

### أولاً: القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتيز الاطارات المسؤولة في المؤسسة بقدرة تأثير على الموظفين					
02	تمنح مكافآت جيدة للشخصيات المهمة في المؤسسة					
03	ترقي المؤسسة العمال الذين يعملون جيداً					
04	القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة لها دور كبير في نجاحها					
05	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في المؤسسة					
06	توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي لسير العمل					
07	يمنح المسؤولين فرص عادلة لسماع شكاوى الموظفين					
08	تبدي الإدارة اهتمام بالعمل الجماعي					
09	القواعد والاجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة فعالة					
10	تدافع هذه المؤسسة بقوة عن مصالحها وموظفيها					
11	تشجع المؤسسة قيم التنافس وتنشرها بين الموظفين					
12	تسعى المؤسسة الى تحقيق الأهداف المخطط لها					
13	يتم انتقاء الموظفين الجدد على اساس معايير علمية في مجال التخصص.					
14	تحث المؤسسة على انجاز الاعمال في وقتها المحدد					
15	توزع الحقوق والواجبات بالمساواة بين الموظفين					
16	تبذل جهود لتطوير كفاءة إطارات المؤسسة					
17	تستخدم الموارد المالية بحكمة في المؤسسة					
18	يعاقب الموظفون في حالة ارتكاب أخطاء					
19	لا يتم التمييز بين الموظفين على اساس العرق أو الجنس					
20	تشتهر هذه المؤسسة بجودة خدماتها					
21	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يساهمون في نجاحها					
22	تقوم المؤسسة بمراقبة الإنفاق المالي داخلها					
23	تشجع المؤسسة فرق العمل وتدعمها					
24	الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الموظفين					
25	القوانين الداخلية للمؤسسة تساهم في تسهيل العمل					
26	يتمتع الاطارات بالسلطة الكافية التي تبين انهم في موقع مسؤولية					
27	تعمل المؤسسة على دراسة المخاطر الخارجية واحتمال وقوعها					
28	تتلقى إطارات المؤسسة تدريب جيد في اتخاذ القرار					
29	تهتم المؤسسة بالتنافس مع المؤسسات الأخرى في مجال خدمتها					

ثانيا: الاستغراق الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالسعادة عند أدائي لوظيفتي					
02	يأخذ التفكير بالعمل جزء كبيرا من وقتي					
03	يقوم عملي بإشباع حاجتي بشكل عام					
04	أشعر بالمتعة عندما يزداد ضغط العمل					
05	أشعر بالرضا بعد انتهاء دوامي من العمل					
06	أعتبر أن كل ما يتعلق بعملي بأنه شيء مهم جدا					
07	يعطيني عملي شعورا بتحقيق ذاتي					
08	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن عملي					
09	يساعدني حبي لعملي في تحقيق أهداف العمل					
10	يمكنني المشاركة في اتخاذ بع القرارات التي لها علاقة بعملي					
11	أسأل من هم أكثر خبرة مني عندما أحتاج النصيحة					
12	أقوم دائما بتطوير مهاراتي ومتابعة ما توصل اليه العلم بخصوص عملي					
13	يقوم المدير بتفويضي ببعض مسؤوليات العمل					
14	أضع لنفسي أهدافا واضحة بخصوص العمل					
15	أشعر بالثقة في أدائي لعملي					
16	أقبل بالتحديات التي تواجهني أثناء عملي					
17	أسعى الى تطوير نفسي بالحصول على الدورات المتعلقة بعملي والتي تزيد قدراتي وامكانياتي					
18	لدي التزام تجاه مؤسستي					
19	أنهي المهام المكلف بها قبل الموعد المحدد لانتهائها وبجودة عالية					
20	أتعلم من الاخطاء التي حدثت معي للمرات القادمة					
21	أقضي وقتا طويلا في عملي					
22	أتعلم العمل من زملائي الأكثر خبرة					
23	أبدل كامل جهدي لوظيفتي					
24	أقوم بعمل اضافي في عملي ولو كان غير مدفوع الأجر					
25	تربطني علاقة اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل					

01- الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	64	91.4	91.4	100.0
	أنثى	6	8.6	8.6	8.6
	Total	70	100.0	100.0	

03- المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	39	55.7	55.7	55.7
	ليسانس	12	17.1	17.1	72.9
	ماستر	18	25.7	25.7	100.0
	ماجستير	1	1.4	1.4	74.3
	Total	70	100.0	100.0	

02- السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	1.4	1.4	1.4
	من 25 إلى 35 سنة	8	11.4	11.4	58.6
	من 35 إلى 45 سنة	29	41.4	41.4	100.0
	أكثر من 45 سنة	32	45.7	45.7	47.1
	Total	70	100.0	100.0	

04- الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	أقل من 5 سنوات	4	5.7	5.7	5.7
	من 5 إلى 10 سنوات	11	15.7	15.7	100.0
	من 10 إلى 15 سنة	30	42.9	42.9	84.3
	أكثر من 15 سنة	25	35.7	35.7	41.4
	Total	70	100.0	100.0	

## الملاحق

### 05- المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	11	15,7	15,7	15,7
	عون تحكم	28	40,0	40,0	55,7
	عون تنفيذ	31	44,3	44,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### 01- الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	100,0	100,0	100,0

### 03- المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	17	56,7	56,7	56,7
	ليسانس	7	23,3	23,3	80,0
	ماجستير	5	16,7	16,7	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### 03- المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	11	36,7	36,7	36,7
	عون تحكم	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن -02

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أكثر من 45 سنة	13	43,3	43,3	43,3
من 25 إلى 35 سنة Valide	4	13,3	13,3	56,7
من 35 إلى 45 سنة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية -03

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 5 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
من 5 إلى 10 سنوات	8	26,7	26,7	30,0
من 10 إلى 15 سنة	10	33,3	33,3	63,3
أكثر من 15 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

صدق المقارنة الطرفية لمقياس القيم التنظيمية

Group Statistics

المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات الدنيا الدرجات	10	83.8000	4.80278	1.51877
الدرجات العليا الدرجات	10	106.7000	6.39531	2.02237

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
الدرجات	Equal variances assumed	1.258	.277	9.054	18	.000	-22.90000	2.52916	28.21357	17.58643
	Equal variances not assumed			9.054	16.702	.000	-22.90000	2.52916	28.24333	17.55667

ثبات التجزئة النصفية لمقياس القيم التنظيمية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	2847.00	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.00	.0
	Total	2847.00	100.0

Weighted by the variable

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.898
		N of Items	15 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.824
		N of Items	14 <sup>b</sup>
	Total N of Items		29
Correlation Between Forms			.803
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.891
	Unequal Length		.891
Guttman Split-Half Coefficient			.871

صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاستغراق الوظيفي

Group Statistics

	المبحوثين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات	الدنيا الدرجات	10	82.8000	13.14703	4.15746
	العليا الدرجات	10	117.5000	3.77859	1.19490

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الدرجات	Equal variances assumed	6.185	.023	-8.022	18	.000	-34.70000	4.32576	43.78809	25.61191
	Equal variances not assumed			-8.022	10.477	.000	-34.70000	4.32576	44.27927	25.12073

## الملاحق

### ثبات التجزئة النصفية لمقياس الاستغراق الوظيفي

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	2847.00	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.00	.0
	Total	2847.00	100.0

#### Reliability Statistics

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Part 1</b>	<b>Value</b>	<b>.804</b>
		<b>N of Items</b>	<b>13<sup>a</sup></b>
	<b>Part 2</b>	<b>Value</b>	<b>.794</b>
		<b>N of Items</b>	<b>12<sup>b</sup></b>
	<b>Total N of Items</b>		<b>25</b>
<b>Correlation Between Forms</b>			<b>.788</b>
<b>Spearman-Brown Coefficient</b>	<b>Equal Length</b>		<b>.882</b>
	<b>Unequal Length</b>		<b>.882</b>
<b>Guttman Split-Half Coefficient</b>			<b>.873</b>

#### Corrélations

##### صدق الاتساق لمقياس الاستغراق الوظيفي

[ تتميز الاطارات المسؤولة في المؤسسة ] [ بقدرة تأثير على الموظفين ]	Corrélation de Pearson	,638
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
[ تمنح مكافآت جيدة للشخصيات المهمة ] [ في المؤسسة ]	Corrélation de Pearson	,575
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
[ ترقى المؤسسة العمال الذين يعملون ] [ جيدا ]	Corrélation de Pearson	,418
	Sig. (bilatérale)	,021
	N	30

## الملاحق

القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة [ لها دور كبير في نجاحها ]	Corrélation de Pearson	,434
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	30
هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار [ والمسؤوليات في المؤسسة ]	Corrélation de Pearson	,117
	Sig. (bilatérale)	,538
	N	30
توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي لسير [ العمل ]	Corrélation de Pearson	,561
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
يمنح المسؤولين فرص عادلة لسماع [ شكوى الموظفين ]	Corrélation de Pearson	,789
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
[تبدي الإدارة اهتمام بالعمل الجماعي]	Corrélation de Pearson	,338
	Sig. (bilatérale)	,048
	N	30
القواعد والاجراءات التنظيمية في هذه [ المؤسسة فعالة ]	Corrélation de Pearson	,543
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
تدافع هذه المؤسسة بقوة عن مصالحها [ وموظفيها ]	Corrélation de Pearson	,562
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
تشجع المؤسسة قيم التنافس وتنتشرها [ بين الموظفين ]	Corrélation de Pearson	,507
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
تسعى المؤسسة الى تحقيق الأهداف [ المخطط لها ]	Corrélation de Pearson	,558
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
	Corrélation de Pearson	,796

## الملاحق

يتم انتقاء الموظفين الجدد على اساس [ معايير علمية في مجال التخصص ]	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تحت المؤسسة على انجاز الاعمال في [ وقتها المحدد ]	Corrélacion de Pearson	,835
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
توزع الحقوق والواجبات بالمساواة بين [ الموظفين ]	Corrélacion de Pearson	,764
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تبذل جهود لتطوير كفاءة إطارات [ المؤسسة ]	Corrélacion de Pearson	,697
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تستخدم الموارد المالية بحكمة في [ المؤسسة ]	Corrélacion de Pearson	,789
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
يعاقب الموظفون في حالة ارتكاب [ أخطاء ]	Corrélacion de Pearson	,072
	Sig. (bilatérale)	,707
	N	30
لا يتم التمييز بين الموظفين على اساس [ العرق أو الجنس ]	Corrélacion de Pearson	,730
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تشتهر هذه المؤسسة بجودة خدماتها [ ]	Corrélacion de Pearson	,544
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
تكافئ المؤسسة الموظفين الذين [ يساهمون في نجاحها ]	Corrélacion de Pearson	,748
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تقوم المؤسسة بمراقبة الإنفاق المالي [ داخلها ]	Corrélacion de Pearson	,587
	Sig. (bilatérale)	,001

## الملاحق

	N	30
[تشجع المؤسسة فرق العمل وتدعمها]	Corrélation de Pearson	,326
	Sig. (bilatérale)	,078
	N	30
الأداء المتميز هو المعيار الأساسي [ لتقييم الموظفين]	Corrélation de Pearson	,585
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
القوانين الداخلية للمؤسسة تساهم في [ تسهيل العمل]	Corrélation de Pearson	,426
	Sig. (bilatérale)	,019
	N	30
يتمتع الاطارات بالسلطة الكافية التي [ تبين انهم في موقع مسؤولية]	Corrélation de Pearson	,237
	Sig. (bilatérale)	,207
	N	30
تعمل المؤسسة على دراسة المخاطر [ الخارجية واحتمال وقوعها]	Corrélation de Pearson	,825
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تتلقى إطارات المؤسسة تدريب جيد في [ اتخاذ القرار]	Corrélation de Pearson	,731
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تهتم المؤسسة بالتنافس مع المؤسسات [ الأخرى في مجال خدمتها]	Corrélation de Pearson	,649
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
المحور 1	Corrélation de Pearson	1
	N	30

صدق الاتساق لمقياس الاستغراق الوظيفي

ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أشعر بالسعادة عند أدائي لوظيفتي]	Corrélacion de Pearson	,693
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [بأخذ التفكير بالعمل جزء كبيرا من وقتي]	Corrélacion de Pearson	,388
	Sig. (bilatérale)	,034
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [يقوم عملي بإشباع حاجتي بشكل عام]	Corrélacion de Pearson	,679
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أشعر بالمتعة عندما يزداد ضغط العمل]	Corrélacion de Pearson	,486
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أشعر بالرضا بعد انتهاء دوامي من العمل]	Corrélacion de Pearson	,406
	Sig. (bilatérale)	,026
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أعتبر أن كل ما يتعلق بعملتي بأنه شيء مهم جدا]	Corrélacion de Pearson	,776
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [بعطيني عملي شعورا بتحقيق ذاتي]	Corrélacion de Pearson	,596
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أشعر بالفخر عندما أتحدث عن عملي]	Corrélacion de Pearson	,703
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [يساعدني عملي في تحقيق أهداف العمل]	Corrélacion de Pearson	,563
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [يمكنني المشاركة في اتخاذ بع القرارات التي لها علاقة بعملية]	Corrélation de Pearson	,534
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [أسأل من هم أكثر خبرة مني عندما أحتاج النصيحة]	Corrélation de Pearson	,402
	Sig. (bilatérale)	,027
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [أقوم دائماً بتطوير مهاراتي ومتابعة ما توصل اليه العلم بخصوص عملي]	Corrélation de Pearson	,430
	Sig. (bilatérale)	,018
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [يقوم المدير بتفويضي ببعض مسؤوليات العمل]	Corrélation de Pearson	,699
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [أضع لنفسني أهدافاً واضحة بخصوص العمل]	Corrélation de Pearson	,414
	Sig. (bilatérale)	,023
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [أشعر بالثقة في أدائي لعملية]	Corrélation de Pearson	,423
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [أقبل بالتحديات التي تواجهني أثناء عملي]	Corrélation de Pearson	,655
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [أسعى الى تطوير نفسي بالحصول على الدورات المتعلقة بعملية والتي تزيد قدراتي وامكانياتي]	Corrélation de Pearson	,042
	Sig. (bilatérale)	,827
	N	30
ثانياً: الاستغراق الوظيفي [لدي التزام تجاه مؤسستي]	Corrélation de Pearson	,417
	Sig. (bilatérale)	,022

## الملاحق

	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أنهي المهام المكلف بها قبل الموعد المحدد لانتهائها وبجودة عالية]	Corrélation de Pearson	,542
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أتعلم من الاخطاء التي حدثت معي للمرات القادمة]	Corrélation de Pearson	,592
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أقضي وقتا طويلا في عملي]	Corrélation de Pearson	,569
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أتعلم العمل من زملائي الأكثر خبرة]	Corrélation de Pearson	,262
	Sig. (bilatérale)	,161
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أبذل كامل جهدي لوظيفتي]	Corrélation de Pearson	,645
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [أقوم بعمل اضافي في عملي ولو كان غير مدفوع الأجر]	Corrélation de Pearson	,604
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ثانيا: الاستغراق الوظيفي [تربطني علاقة اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل]	Corrélation de Pearson	,446
	Sig. (bilatérale)	,014
	N	30
المحور 2	Corrélation de Pearson	1
	N	30

ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيم التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	29

ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الاستغراق الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	25

القيم التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القوة	70	6.00	14.00	11.3714	1.77071
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الصفوة	70	4.00	14.00	9.7286	2.35859
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

## الملاحق

المكافأة	70	4.00	15.00	10.4286	2.25589
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الفعالية	70	6.00	15.00	11.2143	2.02085
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الكفاءة	70	5.00	14.00	10.8143	1.79607
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاقتصاد	70	5.00	15.00	10.5714	1.97500
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العدل	70	3.00	15.00	9.9571	2.72634
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمل_فرق	70	3.00	9.00	7.3286	1.39067
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
النظام_القانون	70	3.00	9.00	7.3857	1.32198
Valid N (listwise)	70				

## الملاحق

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الدفاع	70	4.00	9.00	7.1286	1.44384
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التنافس	70	3.00	10.00	6.6714	1.70864
Valid N (listwise)	70				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
الاستغراق_الوظيفي	70	77.00	118.00	6697.00	95.6714	10.17915
Valid N (listwise)	70					

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوظيفي_الاستغراق	2.225	6696	.000	96.73899	96.4934	96.9846

العلاقة بين القيم التنظيمية والاستغراق الوظيفي

### Correlations

		الوظيفية_القيم	الوظيفي_الاستغراق
التنظيمية_القيم	Pearson Correlation	1	.376**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	70	70
الوظيفي_الاستغراق	Pearson Correlation	.376**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).