

جامعة غرداية  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس

## القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الادارة العامة بولاية غرداية

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د . حمزة معمري

إعداد الطالب :

عبد الباقي مملوكي

السنة الجامعية: 1438-1439 هـ / 2017 - 2018 م

# كلمة شكر و عرفان

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نشكر الله عز وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل.

نشكر الوالدين الكريمين على سهرهما على راحتنا و دعائهما الصالح

نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " معمرى حمزة" على تعاونه و توجيهاته و بدل الجهد في سبيل إمام هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الذين أشرفوا على تكويننا و لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم.

كما لا ننسى أن نشكر كل من مدير وعمال جامعة غرداية

نشكر كل الزملاء و الزميلات في قسم علم النفس وخاصة طلبة تخصص عمل وتنظيم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس مصلحة الموظفين بولاية غرداية " يحيى ابراهيم و عيسى كبار

وكما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الاصدقاء الطلبة بجامعة غرداية

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد .

عبدالباقي

# الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين رباني فأحسننا تربيتي وسهرا على

راحتي

إلى منبع الحنان ومنبت الأمان إلى القلب الذي نشأت على

حبه أمي الحنونة

إلى الذي علمني معنى الحياة ورباني وتعب من أجلي

أبي العزيز

إلى الذين كانوا مصدر السعادة ولم يبخلوا على بالعون

إلى أخواتي و اخواني

إلى كل الأقارب والأخلاء والأحباب والأصدقاء والجيران

إلى كل المدرسين الذين حرصوا على إفادتنا وتعلمنا

إلى كل من درس بجامعة غرداية قسم علم النفس وخاصة تخصص

عمل وتنظيم

# عبد الباقي

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية (ادارة المنظمة ، ادارة المهمة ، ادارة العلاقات ، ادارة البيئة) والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، ومعرفة الفروق في القيم التنظيمية باختلاف السن والجنس والأقدمية ، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث مقياس فرانسيس وودكوك للقيم التنظيمية ومقياس الانغماس الوظيفي لكيجنر وبعد التأكد من خصائصهم السيكمومترية ( الصدق والثبات ) تم تطبيقهما على عينة مكونة من 120 فردا من موظفي الادارة العامة بولاية غرداية تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.

واتبع الباحث المنهج الوصفي في وصف الظاهرة وتفسيرها ، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 20) تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية (ادارة المهمة ، ادارة المنظمة ، ادارة العلاقات) والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم (ادارة البيئة ) والانغماس الوظيفي للموظفين في الادارة العامة بولاية غرداية .

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية وفقا لمتغيرات ( الجنس . السن . الأقدمية )

4. ليس هناك فروق بين فئات الاقدمية في مستوى القيم .

الكلمات المفتاحية : القيم التنظيمية ، ادارة البيئة ، ادارة المهمة ، ادارة العلاقات ، ادارة المنظمة . الانغماس الوظيفي.

## **Abstrac**

The aim of this study is to identify the relationship between the organizational values and job involvement of the employees of wilaya de ghardaia , the researcher accredited the analytical description method in describing the phenomenon and its interpretation ,the questionnaire has been used as a tool for study to explore opinions of the study sample which consists of all employees and administrators working in the wilaya de ghardaia , strip where the axis of organizational values of francis and wood cock in its four spheres organization management task management relation management and environment management and axis of job involvement of lodhal and kejner method of comprehensive survey has been used in the study and distribution ,the study showed results most important of which are existence of expulsion relationship between organizational values and job involvement the degree of practicing organizational values with employees of wilaya de ghardaia was positive with high level , the order of the fields of organizational values came to declination successively environment management task management relation management organizational management and that there are no differences with statistical indication in the degree of practicing organizational values with the employees of wilaya de ghardaia according to personal and functional alterations ,results showed that the employees of wilaya de ghardaia are extremely involved in their jobs and that there are no differences of statistical indication in the level of the job involvement with the employees of wilaya de ghardaia according to change of social case for the benefit of the married persons ,study also presented a group of recommendations most important of which are necessity to strengthen the positive values with the employees , of wilaya de ghardaia , care to arrange the appropriate climate for the employees who participated in increasing their level of job involvement and make further studies about both organizational values and job involvement in different statistical ways and methods .

## قائمة المحتويات

.....	كلمة شكر وعرهان
.....	الإهداء
.....	ملخص الدراسة:
.....	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
.....	قائمة المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الاشكال :
.....	قائمة الملاحق :
.....	مقدمة
أ.....	أ
3.....	الفصل الاول ..... مدخل الى الدراسة...
4.....	1 . اشكالية الدراسة :
5.....	2 . فرضيات الدراسة
6.....	3 . اهداف الدراسة :
6.....	4 . اهمية الدراسة :
7.....	5 . مفاهيم الدراسة :
9.....	6 . الدراسات السابقة:
28.....	الفصل الثاني..... القيم التنظيمية
30.....	1 . مفهوم القيم :
31.....	2 . اهمية القيم :
32.....	3 . خصائص القيم التنظيمية :
32.....	4 . مصادر القيم :
34.....	5 . مراحل تطور القيم التنظيمية :

35	6 . شروط اختيار القيم التنظيمية :
37	7 . أساليب تكوين القيم التنظيمية وتنميتها :
38	8 . وظائف القيم التنظيمية :
39	9 . تصنيف القيم التنظيمية :
45	10 . قياس القيم التنظيمية :
47	خلاصة الفصل :
48	الفصل الثالث..... الانغماس الوظيفي
48	تمهيد .....
50	1 . مفهوم الانغماس الوظيفي :
52	2 . خصائص الانغماس الوظيفي :
53	3 . نظريات الانغماس الوظيفي :
59	4 . الانغماس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات :
61	5 . قياس الانغماس الوظيفي :
61	6 . العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي :
63	خلاصة الفصل :
64	الفصل الرابع ..... الاجراءات المنهجية للدراسة
65	1 . المنهج المتبع :
65	2 . حدود الدراسة :
66	3 . عينة الدراسة :
68	4 . الدراسة الاستطلاعية :
70	5 . ادوات الدراسة .....
70	5.1 مقياس القيم التنظيمية .....
69	5.2 مقياس الانغماس الوظيفي :
71	6 . الخصائص السيكو مترية للأداة :

7	الثبات:	Erreur ! Signet non défini.
8	اجراءات الدراسة	81.....
9	الاساليب الاحصائية المستخدمة:	Erreur ! Signet non défini.
78	الفصل الخامس	عرض ومناقشة النتائج
1	عرض وتحليل النتائج:	79.....
2-	تفسير و مناقشة النتائج	Erreur ! Signet non défini.
3-	الاستنتاج العام	90.....
4	الاقتراحات:	90.....
	قائمة المراجع	.....
	الملاحق	.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص الدراسات السابقة	24
02	القضايا والقيم التنظيمية	44
03	ابعاد وخصائص الانغماس الوظيفي	58
04	افراد عينة الدراسة الاساسية حسب الجنس	67
05	افراد عينة الدراسة الاساسية حسب السن	67
06	افراد عينة الدراسة الاساسية حسب الاقدمية	68
07	افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	69
08	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	69
09	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	70
10	يوضح بنود وفقرات القيم التنظيمية	70
11	يوضح بنود وفقرات الانغماس الوظيفي	70
12	صدق المقارنة الطرفية لمقياس القيم التنظيمية	71
13	المقارنة الطرفية للانغماس الوظيفي	73
14	يوضح نتائج معامل الفايرونيباخ للقيم التنظيمية	75
15	يوضح نتائج معامل الفايرونيباخ للانغماس الوظيفي	75
16	يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي	79
17	يوضح نتائج علاقة ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي	80
18	يوضح نتائج العلاقة ادارة المهمة والانغماس الوظيفي	80
19	نتائج العلاقة بين ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي	81
20	نتائج العلاقة بين ادارة البيئة والانغماس الوظيفي	81
21	يوضح نتائج اختبار "ت" للقيم التنظيمية تبعا لعامل الجنس	82
22	يوضح نتائج اختبار "ت" للقيم التنظيمية تبعا لعامل الاقدمية	83
23	يوضح نتائج اختبار "ت" للقيم التنظيمية تبعا لعامل السن	83

## قائمة الاشكال :

الصفحة	الموضوع	الرقم
54	يوضح نظريات التوقع	01
54	يوضح نظريات التكامل	02
57	يوضح نظريات المدخل السببي	03
59	نموذج متعدد الابعاد للانغماس الوظيفي	04

## قائمة الملاحق :

الصفحة	الموضوع	الرقم
—	الاستبانة بشكلها النهائي	01
—	الهيكل التنظيمي للادارة المحلية بغرداية	02
—	الهيكل التنظيمي لولاية غرداية	03
--	الجدول الاحصائية	04



## مقدمة :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في نجاح المنظمات المختلفة ، وقد تم مناقشة موضوع الثقافة التنظيمية بشكل كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، لكن الجانب الاهم في اي ثقافة تنظيمية سائدة هي القيم والتي تشكل المكون الاساسي لها ومعيارا للحكم عليها .

فالقيم في المؤسسات يتم إيجادها والمحافظة عليها من قبل القادة الاداريين ، حيث ان العاملين في المنظمات الاقتصادية يتعرفون على ما هو مهم أو غير مهم من ادارتهم العليا ، وحيث التوجه الجديد يضع القيم احد مكونات الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية شأنها شان الرسالة ، والرؤية لها دليل واضح على مدى اهمية المنظمة ودورها الفعال في تحقيق اهداف المنظمة ومن أوضح الادوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية انها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود في المنظمة ، كلما كان قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانها جزء حيوي منهم (جرينبرغ وبارون 2004 : ص 30 ) .

ويتميز العمال في المؤسسات الاقتصادية ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالموسسة (حرتم ، 2004 : ص 340) .

وتطورت في العقدين الماضيين نظريات الثقافة التنظيمية داخل علم النفس التنظيمي والتي تتضح من خلال الممارسات اليومية للمدراء واحتل مفهوم القيم الدور المركزي فيها ، ويعرف النسور (2012 : ص 191) القيم على انها اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعية حول ما هو مرغوب او غير مرغوب ، جيد او غير جيد مهم او غير مهم ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك

العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالإداء واحترام الآخرين ، وان القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للموسسة ، وتعبر عن فلسفتها وتوفير الاساس لتوجيه السلوك وصنع القرار ، وكما ان للفرد قيما كذلك للتنظيم قيما وان كلا منهما يحاول التأثير في قيم الاخر، اي ان العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية كلما زاد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين اهداف المنظمة واهداف اعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق اهداف الموسسة ( حريم ، 2004 ، ص 340 ) .

ان مسألة الانغماس الوظيفي من المسائل الرئيسية والمهمة لفهم السلوك التنظيمي في العمل وذلك بسبب الدور الرئيسي والحيوي الذي يلعبه انغماس الموظفين كحلقة وصل بين مستوى الانتاجية من ناحية واقع المنظمات الوطنية ، وحاجات الموظف ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية اخرى ، والانغماس الوظيفي كمفهوم يعبر بصورة عامة عن مدى اهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد من جهة ، ومدى استعداد ذلك الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل اقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها من جهة اخرى ( الفضلي ، 2001 : ص 106 ) والانغماس الوظيفي كاتجاه وظيفي هو عامل مهم في زيادة الكفاءة التنظيمية ، ونقص القيم والاتجاهات الايجابية لدى الموظفين يؤثر بشكل سلبي على كل رغبتهم وولائهم للعمل .

ونظرا لاهمية موضوع القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي في المؤسسات ، فقد تركزت هذه الدراسة على هذا الموضوع في الادارة العامة بولاية غرداية لمعرفة القيم السائدة بالمؤسسة ومستوى الإنغماس لدى موظفيها ، من اجل استكشاف الواقع التنظيمي وإيجاد اليات لتحسين الواقع وتطويره بالادارة العامة .

وقد تم تقسيم الدراسة الى خمسة فصول الاول يحتوي على مدخل الى الدراسة إشكالية الدراسة فرضيات الدراسة ، اهداف الدراسة ، اهمية الدراسة ، ومفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة والفصل الثاني المتعلق بالقيم التنظيمية يحتوي على مفهوم القيم التنظيمية ، اهمية القيم التنظيمية ، خصائص القيم ومصادر القيم التنظيمية

ومراحل تطور القيم التنظيمية ، وشروط اختيار القيم التنظيمية ، اساليب تكوين القيم التنظيمية ، وظائف القيم التنظيمية ، تصنيف القيم التنظيمية ، وقياس القيم التنظيمية ، والفصل الثالث المتضمن الانغماس الوظيفي يحتوي على مفهوم الانغماس الوظيفي ، وخصائص الانغماس الوظيفي ، ونظريات الانغماس الوظيفي ، والانغماس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات ، وقياس الانغماس الوظيفي ، والعلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي والفصل الرابع المتعلق بالاجراءات المنهجية للدراسة يحتوي على ، المنهج المتبع ، حدود الدراسة ، عينة الدراسة الدراسة الاستطلاعية ، أدوات الدراسة ، والخصائص السيكمومترية لهذه الادوات ، اجراءات الدراسة ، والاساليب الاحصائية المستعملة ، والفصل الخامس خصص لعرض ومناقشة النتائج يحتوي على ، عرض وتحليل النتائج وتفسير ومناقشة النتائج ، الاستنتاج العام ، واقتراحات ، قائمة المراجع ، الملاحق .

# الفصل الاول

## مدخل الى الدراسة

1 . اشكالية الدراسة

2 . فرضيات الدراسة

3 . اهداف الدراسة

4 . اهمية الدراسة

5 . المفاهيم الإجرائية

6 . الدراسات السابقة

**1 . اشكالية الدراسة :** ان التغيرات الكبيرة التي شهدتها الدولة فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفاعلية ، فقد تاكد المسكرون اليوم انه حتى نتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ، ينبغي الا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط ، بل الاهم من ذلك الاستثمار في تسير الافراد ، فالعنصر البشري يعتبر من اهم اسس نجاح اوفشل عمليات التغيير ، وقد اكدت العديد من الدراسات ان الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق التنافسي مما يؤدي الى الفعالية المالية ، بل ان درجة الاهتمام بالكفاءة يؤدي الى الاستثمار في المجال التكنولوجي والاهتمام بالعنصر البشري (m .tremblay et al 2000) يمثل العنصر البشري احدى الدعائم الاساسية واهميتها في زيادة الانتاجية والمهمة في بناء الاقتصاد الوطني وازدادت اهميتها خاصة مع التطورات التكنولوجية التي تمثلت في مختلف المجالات الاجتماعية ، التربوية والاقتصادية ، الامر الذي استوجب على العديد من المنظمات القيام بتطوير وترقية مستوى خدماتها والذي يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة وفعالية المورد البشري ، ان الواقع التنظيمي في العديد من المؤسسات الجزائرية بطرح جملة من المشكلات التي يمارسها موظفيها والمتمثلة في التغيب والتاخر ، والتمارض ، والاهمال واللامبالاة بهذه السلوكات تعبر بشكل او باخر عن ضعف العلاقة بين الفرد والمنظمة ( المغربي ، 2004 ) .

ويرى ( elios mittal 2011) ان تحسين ظروف العمل داخل المنظمة يساهم في زيادة الانغماس الوظيفي والذي يعبر عن ارتباط الفرد بوظيفته والتي تؤثر على ادائه في مختلف مجالات الحياة ( elios 2011 ;306 )

في حين يرى ( leong 2003 ) ان الانغماس الوظيفي هو حالة من ادراك الفرد لمدى توافقه النفسي مع عمله ، طالما ان للعمل القدرة على اشباع الحاجات البارزة والمتوقعة للفرد ، ويعكس الانغماس الوظيفي اهمية الوظيفة في حياة الفرد ، فالفرد المنغمس بدرجة عالية يعطي اهتماما عظيما لمهامه الوظيفية في المنظمة ، ويرى نجاحه في العمل كمؤشر من تقدير الذات والنجاح في الحياة ككل، وفي المقابل الموظف المنغمس بدرجة اقل يشعر بان هناك اشياء اخرى في الحياة اهم من الوظيفة ( elios mittal 2011 p 306 )

وتشير العديد من الدراسات مثل ( دراسة ، الفضلي 2001 ) ان علاقة الفرد بالمنظمة تنطوي على العقد النفسي بين الطرفين التي تعبر في مجملها عن الولاء والانغماس ، وان ضعف العلاقة يرتبط بجملة من المتغيرات كالعدالة ، الرضا الوظيفي ، الثقافة التنظيمية وهذه الاخيرة التي تعتبر القيم من ابرز عناصرها ، وان وجود القيم بالمنظمة يؤثر بشكل مباشر في الاداء الوظيفي (ابوعميرة 2011) وتوصلت بعض الدراسات كذلك الا ان وجود

القيم بشكل مرتفع يساهم في زيادة الولاء التنظيمي في حين ان الجودة بالقيم يرتبط بالانغماس الوظيفي ( الفضلي 2001) .

واثبت marques (1991) أن نتائج الانغماس الوظيفي والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي تتأثر بنفس القيم العامة ، وان التأثير الاقوى لهذه القيم هو على مستوى الانغماس الوظيفي ، وان قيم العمل ترتبط ايجابيا مع الانغماس الوظيفي وان العوائد الاقتصادية ترتبط سلبيا مع الانغماس الوظيفي .

وسنحاول في هذه الدراسة التطرق الى العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، والكشف عن الفروق باختلاف السن والجنس والاقدمية ، ان معرفة العلاقة بين المتغيرين يساهم لنا في معرفة التأثيرات النفسية والاجتماعية على الموظفين ، اذا لايمكن تحسين الواقع المهني لموظفي الادارة العامة الا بالمزيد من الدراسات التي يمكنها الكشف عن بعض السلبيات التي لها دور في تدني مستوى الخدمات المقدمة من جهة ، وقيام الموظفين ببعض السلوكات السلبية من جهة أخرى ، إن تحديد هذه العوامل سيساهم بشكل أو بآخر في إيجاد آليات تساهم في تعديل الوضع الحالي الى وضع أفضل ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ؟
- هل توجد فروق في مستوى الانغماس باختلاف السن والجنس والأقدمية؟

## 2. فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي لموظفي الادارة العامة بولاية غرداية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لموظفي الادارة العامة بولاية غرداية .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الجنس .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الاقدمية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير السن .

### 3. اهداف الدراسة :

- 1 التعرف على القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي نظريا .
- 2 الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية، ومعرفة الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية .
- 3 اقتراح بعض الحلول والاليات التي تساهم في تعزيز القيم والرفع من مستوى الانغماس الوظيفي بمؤسساتنا الوطنية.

### 4. أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة كما يلي :

1. الأهمية العلمية : تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال زيادة المعرفة العلمية ونتيجة لحيوية الموضوع وتأثيره على الأفراد والمنظمات ، حيث تسعى اهميتها لإرساء قيم تنظيمية قوية تساهم في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية وتعزيز الانغماس الوظيفي ، اذا من المتوقع ان تساهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي لدى الطلاب والباحثين في العلوم الاجتماعية والانسانية ، وكذا زيادة المعرفة العلمية لدى المسؤولين والعمال بالمؤسسات الجزائرية وذلك بالتعرف على أهمية الثقافة التنظيمية ونتاجها على مستوى الافراد والانغماس الوظيفي لديهم .

**2. الأهمية العملية :** حيث يستفيد المسؤولون الجزائريين والموظفون من هذه الدراسة من خلال المساهمة في بناء وتشكيل الاطار المعرفي الخاص بالقيم التنظيمية السائدة في الادارة المحلية بولاية غرداية ، وبالتالي ستقدم مساهمات ومعلومات جديدة ترتبط بالقيم التنظيمية السائدة لدى الموظفين بهذه الهيئة الوطنية مما يحدد بعض المؤشرات التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية كإدارة الوقت مثلا ، وتعمل على تعزيز القيم الايجابية بهدف تجسيد وتطوير الاداء وتعزيز الانغماس الوظيفي ، لينسجم مع اتجاهات الادارة مما يحقق اهداف الولاية ، تعد الادارة المحلية بولاية غرداية ، جزءا مهما من القطاعات الادارية الجزائرية ، وبالتالي فان تعزيز الانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، سينعكس بشكل ايجابي على المجتمع الجزائري بكافة شرائحه ، بالإضافة الا ان هذه الدراسة ستفتح افقا جديدة ، لمجالات البحث في قيم المنظمات من جوانب متعددة ومتنوعة .

## 5. المفاهيم الاجرائية :

**1. القيم التنظيمية :** بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب ، او غير مرغوب ، جيد ، او غير جيد ، مهم او غير مهم ... الخ ، اما القيم التنظيمية فهي القيم التي تمثل في مكان او بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومنها المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالإنتاج والانتاجية ... الخ ( العميان 2005 : ص 312 ) .

أما إجرائيا : هو إدراك موظفي الإدارة العامة بولاية غرداية للقيم السائدة في العمل من خلال استجابتهم على مقياس فرانسيس وودكوك والمتكون من القيم التالية ( ادارة المنظمة ، ادارة البيئة ، ادارة المهمة ، ادارة العلاقات )

**أ. إدارة المنظمة :** تعني أنه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الادارة ، كما يجب ان تتأكد من ان دور الادارة قد تم تحديده بدقة ووضوح ، وان المديرين اشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم ( الطراونة والصريرة ، 2000 : ص 103 ) .

اما اجرائيا : هو إدراك موظفي الادارة المحلية بولاية غرداية ، لقيم الادارة السائدة في العمل ويمكن معرفة ذلك من خلال استجابتهم على الابعاد التالية ( القوة ، الصفة ، المكافاة ) من مقياس فرانسيس وودكوك .

ب. إدارة المهمة : تعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ، ذات صلة بأداء العمل ، حيث ان اي منظمة ادارية سوف تفشل اذا لم تحقق اهدافها ( زرفة 2012:ص145)

أما إجرائيا : هو ادراك موظفي الادارة العامة بولاية غرداية لقيم ادارة المهمة السائدة في العمل ، ويمكن معرفة ذلك من خلال استجابتهم على الابعاد التالية ( الكفاءة ، الفعالية ، الاقتصاد ) من مقياس فرانسيس وودكوك .

ت. إدارة العلاقات: تعني انه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة ، بالحصول على افضل اسهام من موظفيها ، حيث أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين وان العمل لا يمكن ادائه دون التزام هؤلاء الموظفين ( العوفي 2005 ص13)

أما إجرائيا : هو ادراك موظفي الادارة المحلية بولاية غرداية لقيم ادارة العلاقات السائدة في العمل، ويمكن معرفة ذلك من خلال استجابتهم على الابعاد التالية ( القانون والنظام ، فرق العمل ، العدل ) من مقياس فرانسيس وودكوك .

ث. إدارة البيئة : تعني انه يجب على المنظمة ، ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس الاداري ، حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها ، وان تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها ( ماهر 2003 : ص 178 )

أما إجرائيا : هو ادراك موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، لقيم ادارة البيئة السائدة في العمل، ويمكن معرفة ذلك من خلال استجابتهم على الابعاد التالية ( الدفاع ، التنافس، استثمار الفرص ) من مقياس فرانسيس وودكوك .

2. الانغماس الوظيفي: الانغماس الوظيفي هو درجة التصاق الفرد نفسيا بعمله ، او اهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل ( الفضلي ، 2001 ، ص 105 ) .

أما إجرائيا : هو درجة ارتباط موظفي الادارة المحلية بولاية غرداية ، بالعمل والموسسة من خلال الالتصاق بوظائفهم والولاء لها نفسيا ، ويتم قياس ذلك من خلال استجابتهم على مقياس كيجنر .

## 6 . الدراسات السابقة:

### 1.6 الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

#### 1. الدراسات العربية:

1. دراسة (عبدالله ، 2002 ) : بعنوان "قيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى المديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالإداء الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم العينة 340 فرد ، وأظهرت الدراسة إنه لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية لدى المديرين للجهاز الحكومي القضائي والإداء الوظيفي بما يعني إن الإداء الوظيفي يتأثر بقيم الهدف الرشيد ، ولا يتأثر بقيم العلاقات الانسانية وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية (ابراهيم عودة 2006 ص 107) .

2. دراسة ( الشودافي ، 2002 ) : بعنوان: " اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي مصر "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاختلافات في القيم التنظيمية بين المديرين بالمستويات الادارية ، وتحديد اثرها على الشعور بالإحباط الوظيفي ، ومدى قدرتها على التمييز بين مستويات الاحباط ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت اداة جمع البيانات هي الاستبانة وكان حجم العينة (665) فرد من الذين يشغلون مناصب إدارية في بنك التنمية والائتمان الزراعي المصري ، وأظهرت النتائج إنه توجد اتجاهات إيجابية قوية لدى المديرين نحو الاحباط الوظيفي، حيث يعاني معظم المديرين من الاحباط الوظيفي ، وإن القيم السائدة في البنك هي قيم المكافآت والفاعلية والقانون ، وإنه توجد إختلافات بين القيم من مستوى إداري لآخر وأظهرت أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاختلاف في القيم التنظيمية والشعور بالإحباط الوظيفي ( منزل عسران 2004 ، ص 102 ) .

3 . دراسة ( الحوامدة والتويجر، 2005 ) : بعنوان : " اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية . دراسة ميدانية " .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة واثرها في تحقيق الفعالية لدى المديرين في الوزارات الاردنية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة وبلغ حجم العينة ( 464 ) مديرا ، وظهرت النتائج ان لدى المديرين تصورات بدرجة عالية عن نظام القيم الشخصية لديهم وعن مستوى فاعليتهم ، وبدرجة متوسطة عن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الاردنية ، وهناك اثر للقيم الاجتماعية ( جميل الطهراوي حسن ، 2007 ، ص 993 ) .

4 . دراسة ( الغامدي، 2005 ) : بعنوان : " القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس فرانسيس و ودكوك . دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في ادارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من خلال دراسة (12) قيمة اختبرها كل من فرانسيس و ودكوك ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت اداة جمع البيانات هي الاستبانة ، وبلغ حجم العينة 328 فرد ، وظهرت الدراسة ان القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة ما عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة قوية ، وقيم الفريق وقيم الاهتمام بالموظفين وقيم العدالة والابداع والثقة في فاعلية المديرين ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ، ص 122 ) .

5 . ( دراسة الزغبى ، 2008 ) : بعنوان : " اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك "

هدفت هذه الدراسة على معرفة مدى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية والتنظيمية واثارهم على مستوى اداء الموظفين العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الكرك ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة وبلغ حجم عينة الدراسة (421) موظفا ، وظهرت الدراسة ان مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية ، جاء بدرجة مرتفعة ، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة ، وانه يوجد تأثير لكل من الالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية وقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى اداء العاملين ( براهم عودة ، 2006 ، ص 111 ) .

6 . دراسة ( العتيبي 2009 ) : بعنوان: " القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني بالمدينة المنورة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي والمهني ، وفق مقياس فرانسيس و ودكوك ، وطبقت هذه الدراسة على جميع اعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية بكلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة ، والبالغ عددهم (53) مفردة ، واطهرت هذه الدراسة ان ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام قد جاء كما يلي : ادارة العلاقات ثم ادارة البيئة وكتلتها بدرجة جيدة ثم ادارة الادارة ثم ادارة البيئة وكتلتها بدرجة متوسطة ، وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات الباحثين حول القيم التنظيمية السائدة وفقا لمتغيرات الوظيفة او المؤهل العلمي او القسم العلمي ( جميل حسن الطهراوي ، ص 2007 ، ص 999 ) .

7 . دراسة ( البقمي 2011 ) : بعنوان: " القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات وعلاقتها بادراكهم للعدالة التنظيمية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة البالغ حجمها (309) عاملا ، واطهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية السائدة وادراك العاملين للعدالة التنظيمية وكل بعد من ابعادها وان بعد العدالة التفاعلية هو اكثر ادراكا وان بعد العدالة التوزيعية هو الاقل ادراكا ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ص 148 ) .

8 . دراسة ( المنديل 2011 ) : بعنوان: " قيم المنظمة وعلاقتها بضغط العمل لدى منسوبي قوة حماية الشخصيات بقوات الامن الخاصة . الرياض "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين قيم المنظمة وضغوط العمل لدى منسوبي قوة حماية الشخصيات بقوات الامن الخاصة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة جمع البيانات وكان حجم العينة ( 332 ) مفردة ، واطهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وقيم المنظمة السائدة في قوة حماية الشخصيات ، وان قيم ( الولاء والانضباط هما الاكثر اسهاما في ضغوط العمل

وانه كلما زادت قيم الولاء والعدالة وروح الفريق والمخاطرة والانجاز كلما زادت الضغوط عليهم ( ماجد اللميع حمود السهلي ، 2007 ، ص 345 )

**9 . دراسة ( العايش 2011 )** بعنوان : " قيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة "

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين قيم العمل والرضا الوظيفي لدى العاملات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (350) موظفة ، واطهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة احصائية بين قيم العمل وابعاد الرضا الوظيفي ، ويمكن التنبؤ بأبعاد الرضا الوظيفي بمعلومة قيم العمل وان الموظفات الاتي يحصلن على رواتب شهرية اقل هن سعيان الى الترقية ، وان الموظفات اللاتي يحصلن على رواتب شهرية اعلى هن اكثر رضا وظيفيا ( دخيل الله الدخيل ، 1995 ) .

**10 . دراسة (مسعودة ، 2011):** بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة وعلاقتها بجودة التعليم العالي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع العينة من الاساتذة الدائمين ، وتم اختيار العينة بشكل مقصود يبلغ حجمها 250 فرد واستخدمت الاستبانة مبنية على مقياس فرانسيس وو دكوك للقيم التنظيمية ، وجزء خاص بجودة التعليم العالي ، واطهرت الدراسة ان درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الادارية الاربعة ايجابية بدرجة متوسطة وهناك اراء ايجابية ل (10) قيم تنظيمية وراء سلبية ل (2) من القيم التنظيمية وان درجة ممارسة الجودة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية ( امينة مستهيل بن سعيد مشرح الشحري 2016 ) .

**11 . دراسة ( الصائغ 2012):** بعنوان : " القيم التنظيمية واثرها على الخيار الاستراتيجي . دراسة ميدانية في منظمات الاتصال النقالة . اليمن " ،

هدفت هذه الدراسة الى معرفة القيم التنظيمية واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي في منظمات الهاتف النقال في اليمن ، وطبقت هذه الدراسة على المديرين العاملين ( مديري العموم ، ومديري الادارات ، ورؤساء الاقسام ) في

هذه المنظمات والبالغ عددهم ( 95 ) مفردة ، واطهرت الدراسة ان القيم التنظيمية المطبقة داخل هذه المنظمات جاءت متوسطة ، وان هناك علاقة تأثير وذات دلالة احصائية للقيم التنظيمية في الخيار الاستراتيجي للمنظمة ( دخيل الله الدخيل ، 1995 ) .

12 . دراسة ( الحراشة 2012 ) : بعنوان : " القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الاردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مدراء مدارس مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم ، واثرت كل من النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التي يدرسونها ، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (362) معلما ومعلمة ، واطهرت الدراسة ان درجة ممارسة القيم التنظيمية وبشكل كلي وبمجالاته الاربعة ( اسلوب الادارة ، ادارة المهمة ، ادارة العلاقات ، ادارة البيئة ) جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة ، وان هناك فروقا ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر افراد العينة وفقا للنوع والمرحلة التي يدرسونها ( خضير واخرون ، 1996 ) .

#### ب . الدراسات الاجنبية :

1 . دراسة ( barndt 2000 ) : بعنوان : " تطوير الشخصية والتوفيق بين القيم الشخصية مع القيم التنظيمية في حرس السواحل الامريكي . "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على افضل طرق تطوير الشخصية ومدى التوافق بين القيم التنظيمية والشخصية في حرس السواحل الامريكي ، وتم جمع البيانات عن طريق اداة تحليل المحتوى ، ومقابلات لا افراد محددين وتوصلت الدراسة الا ان افضل طريق لتطوير الشخصية والقيم المتعلمة يعتمد على اذا ما كانت المنظمة تريد البقاء والاستمرار وقد يتعارض السلوك للإفراد العسكريين مع نواياهم اي تعارض القيم الشخصية مع القيم التنظيمية .

2 . دراسة ( vogds 2001 ) : بعنوان : " ادراك القيم والثقافة التنظيمية في مختلف المستويات الادارية المختلفة في المنظمة الولايات المتحدة الامريكية . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الاختلافات في تصورات فئة معينة حول القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة في المستويات الثلاثة للمؤسسة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة

لدراسة التصورات للقيم واداة تقييم الثقافة التنظيمية للاستبانة ، ما يعني استخدام اداتين لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (15) شخص بواقع 5 اشخاص من كل مستوى اداري في المعهد التعليمي ، وظهرت النتائج ان هناك تصورات مختلفة للقيم بين المستويات الادارية المختلفة داخل المنظمة ، وانه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الادارية المختلفة ( فضل صباح ، 1997 ، ص 231 ) .

**3 . دراسة ( zawawi et al 2010 ):** بعنوان : " سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وانعدام الامن الوظيفي وقيم العمل ماليزيا "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض العوامل المرتبطة بالعمل كالوضع الوظيفي ( تعاقد دائم ، تعاقد مؤقت ) وانعدام الامن الوظيفي وقيم العمل ، وجمعت البيانات من عينة قوامها 200 موظف اكاديميا في الجامعات المحلية ، وظهرت الدراسة ان قيم العمل ترتبط ارتباطا متوسطا مع سلوكيات المواطنة التنظيمية بينما لا يوجد ارتباط مع المتغيرات الاخرى ، وانه لا توجد فروق في اجابات الباحثين حول قيم العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية وانعدام الامن الوظيفي وفقا لمتغير الوضع الوظيفي ( ايمن المعاني ، 1997 ) .

**4 . دراسة ( ching kee2012 ):** بعنوان : " علاقة قيم العمل المفضلة مع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في ماليزيا "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين قيم العمل المفضلة والالتزام التنظيمي لدى الجيل Y من المعلمين في ماليزيا باستخدام بيانات جمعت من عينة عشوائية مكونة من 118 معلما في مؤسسات التدريب الماليزية وظهرت النتائج تفضيل المعلمين في ماليزيا لقيم الامن والعمل البيئي ، وهذا ما يختلف فيه عن البلاد الغربية ووضحت قيم العمل اختلاف وتباين قدره 17% في الالتزام التنظيمي بالإضافة الى ان القيم الجوهرية ترتبط بالالتزام الوظيفي ، وان التوجهات الثقافية للمعلمين لها تأثير على علاقة قيم العمل بالالتزام الوظيفي ( الشمالي 2002 ، ص 132 ) .

**5 . دراسة ( springvloet 2012 ):** بعنوان : " القيم التنظيمية وعلاقتها بالتوظيف وتأثير القيم الفردية على العلاقة بين الالتزام النفسي والاندماج في العمل هولندا "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة وفاء كل من رب العمل والموظف بالالتزامات النفسية بينهما ، وهل ستؤدي هذه الالتزامات الى تعزيز علاقة الارتباط والمشاركة بينهما ، مع اختلاف القيم بينهم ، وهي قيم شخصية ، قيم تنظيمية ، قيم روح الفريق ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة الموزعة على حجم العينة البالغ حجمها 998 فرد ، وظهرت الدراسة ان الالتزام من قبل رب العمل والموظف يؤدي بالفعل الى زيادة الارتباط والمشاركة ولم يتم التوصل الا ان هذه العلاقات مختلفة عندما يمتلك الموظفون قيم مختلفة ( beeker ,1992 , p 232 ) .

## 6. 2. الدراسات المتعلقة بالانغماس الوظيفي :

### أ. الدراسات العربية :

1. دراسة ( عريشة ، 1995 ) : بعنوان : " تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الانغماس الوظيفي واثره على جهد الافراد في العمل . دراسة تطبيقية . مصر "

هدفت هذه الدراسة الى اختيار الاهمية النسبية لاثر الخصائص الفردية واثر العوامل المتصلة بالوظيفة على الانغماس الوظيفي ودراسة اثر الانغماس الوظيفي ، والرضا على المكافآت الذاتية والخارجية على جهد الافراد في العمل ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على 820 موظفا في سبع شركات من القطاع العام بالإضافة لتقرير من الرئيس المباشر للشخص المبحوث عن مجهوده في العمل ، وظهرت الدراسة ان المتغيرات المتصلة بالوظيفة تؤثر بدرجة اكبر على الانغماس الوظيفي ، مقارنة بالخصائص الفردية ، وان اثر الرضا عن المكافآت الخارجية يزيد على ضعف الرضا عن المكافآت الذاتية على الانغماس الوظيفي ، وان كلا من الرضا عن المكافآت الخارجية والانغماس الوظيفي يؤثران بشكل معنوي على جهود الافراد في العمل ( شعبان ، 1992 ، ص 341 ) .

2. دراسة ( المغربي ، 2004 ) : بعنوان : " جودة حياة العمل واثرها في تنمية الانغماس الوظيفي . دراسة ميدانية . مصر "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان اثرها على الانغماس الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة . المنصورة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام اداتين لجمع

البيانات هما المقابلة والاستبيان ، وبلغ حجم العينة 350 فرد ، وظهرت النتائج ان عوامل جودة حياة العمل مجتمعة ( ظروف بيئة العمل ، خصائص الوظيفة ، الاجور والمكافآت ، جماعات العمل ، اسلوب الرئيس في الاشراف ، المشاركة في اتخاذ القرارات ) تؤثر في الانغماس الوظيفي وان اهم هذه العوامل تأثيرا في الانغماس الوظيفي تتمثل في الاجور والمكافآت ، خصائص الوظيفة ، ظروف بيئة العمل المعنوية ، اسلوب الرئيس في الاشراف ( شعبان ، 1992 ، ص 243 ) .

**3 . دراسة ( يوسف ، 2011 ) :** بعنوان : " علاقة بعض سمات الشخصية بالانغماس الوظيفي لدى عينة من اطباء الطوارئ"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف طبيعة العلاقة السببية بين بعض السمات الشخصية والانغماس الوظيفي لدى اطباء الطوارئ وعلاقته بالصلابة النفسية والذكاء الانفعالي لديهم من خلال جمع بيانات لعينة عددها 262 من اطباء الطوارئ ، واشتملت ادوات الدراسة على ثلاثة اختبارات للإجابة على تساؤلات الدراسة ، وظهرت الدراسة ان كلا من الذكاء الانفعالي والصلابة النفسية لها تأثير مباشر على الانغماس الوظيفي ( دواني وديراني ، 1984 ) .

**4 . دراسة ( قاسم ، 2012 ) :** بعنوان : " نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل . دراسة ميدانية على العاملين المدنيين بوزارة الداخلية . مصر."

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي كمتغيرين مستقلين والانغماس الوظيفي كمتغير تابع ، من خلال اقتراح نموذج ثلاثي الابعاد لهذه العلاقة ، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية عددها 400 موظفا مدنيا في المستويات الادارية المختلفة ببعض ادارات وزارة الداخلية ، وجمعت البيانات عن طريق المقابلة ، وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير ايجابي لكل من ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والانغماس الوظيفي ( محمد عطا حسين ، 1987 ، ص 22 ) .

**5 . دراسة ( نصار 2013 ) :** بعنوان : " جودة حياة العمل واثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي " دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وزارة التربية والتعليم الحكومي ."

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة حياة العمل في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها 406 موظفا ما بين مدير مدرسة ومساعد مدير وتوصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في كلا الدائرتين ، وان ابعاد جودة الحياة العمل متوفرة ايضا في كلا الدائرتين بدرجة متوسطة ومقبولة ، وان درجة الاستغراق الوظيفي فيها جيدة جدا ، الا ان مستوى جودة حياة العمل ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وكالة الغوث افضل منه لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ، ص 435 ) .

#### ب . الدراسات الاجنبية :

1 . دراسة ( somani krishnan 2004 ) : بعنوان : "تأثير القيادة الكاريزمية والانغماس الوظيفي على بناء الصورة المتكاملة للشركات . الهند " .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الشخصية والانغماس الوظيفي على بناء الصورة المتكاملة في قطاع منظمات الخدمات باستخدام بيانات جمعت من 70 موظف في بنك متعدد الجنسيات في الهند ، واطهرت النتائج ان الانغماس الوظيفي يتوسط بشكل مباشر العلاقة بين القيادة الشخصية والصورة المبنية على التركيز على الزبون ( abdullah , 1999 , p 123 ) .

2 . دراسة ( karia asaari 2006 ) : بعنوان : " تأثير تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على اتجاهات الموظفين - ماليزيا " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ( التدريب ، التعليم ، بناء الفرق التمكين الاداري ، التحسين والتطوير المستمر في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل ، الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي الولاء التنظيمي ، في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا ، وجمعت البيانات عن طريق استبانة وزعت على 200 موظف ، واطهرت الدراسة وجود اثر ايجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ( frenk , 1992 )

3. دراسة ( chughtai 2008 ) : بعنوان : اثر الانغماس الوظيفي على الاداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة

التنظيمية . باكستان

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر الانغماس الوظيفي على التقارير الذاتية لدور الاداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فكانت اداة جمع البيانات هي الاستبانة الموزعة على عينة البالغ عددها 208 موظف من اعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية ، فأظهرت الدراسة بانه يوجد ارتباط ايجابي ، بين الانغماس الوظيفي والاداء الوظيفي ، وان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الاداء الوظيفي والانغماس الوظيفي ، واطهرت ايضا وجود علاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وان الانغماس الوظيفي يؤثر بدرجة اكبر على سلوكيات المواطنة التنظيمية من الاداء الوظيفي ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ، ص 441 ) .

4. دراسة ( liao lee 2009 ) : بعنوان : " دراسة اولية على الانغماس الوظيفي والسمات الشخصية في

تاوان " .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الانغماس الوظيفي والسمات الشخصية الخمسة الكبرى ، باستخدام بيانات تم جمعها من 272 استبانة وزعت على العاملين في صناعة البلاستيك بتاوان ، واطهرت الدراسة ان سمة العصائية ترتبط سلبية مع الانغماس الوظيفي بينما السمات الشخصية الباقية الانبساطية ، التفتح ، حيوية الضمير ترتبط ايجابيا مع الانغماس الوظيفي ( العمري والسلمان ، 1996 ، ص 546 )

5. دراسة ( khan nemati 2011 ) : بعنوان : " اثر الانغماس الوظيفي على الرضا الوظيفي . دراسة

على الاطباء العاملين في مستشفى ريفاح التعليمي . باكستان . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الانغماس الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الاطباء العاملين في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة ريفاح الباكستانية الدولية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة البالغ حجمها 127 طبيب ، واطهرت الدراسة ان الانغماس الوظيفي له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للأطباء العاملين في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة ريفاح الباكستانية الدولية وان ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي له دور فعال في القضاء او الحد من العواقب السلبية للرضا الوظيفي مثل التغيب عن العمل ( فرانك ، 1992 ، ص 12 ) .

6 . دراسة ( khann jan 2011 ) : بعنوان : " الانغماس الوظيفي والتنبؤ بالالتزام التنظيمي - باكستان . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الانغماس الوظيفي على انواع الالتزام وهي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر الالتزام المعياري واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة مكونة من 211 موظفا من 11 منظمة مختلفة ، واطهرت الدراسة وجود تأثير ايجابي على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري ( بيكر ، 1992 ، ص 234 ) .

7 . دراسة ( khalid rehman 2011 ) : بعنوان : " اثر التغيير التنظيمي على الانغماس الوظيفي - باكستان "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تاثير التغيير التنظيمي على الانغماس الوظيفي من خلال الاتصالات والعواطف والعقد النفسية وتوسطهم لهذه العلاقة ، اظهرت الدراسة ان التغيير التنظيمي المتبع باتصالات فعالة تولد المشاعر الايجابية مما يزيد الانغماس الوظيفي ، بينما التغيير التنظيمي بدون اتصالات فعالة يسبب مشاعر سلبية تنتج في انغماس وظيفي منخفض ان التغيير التنظيمي يستطيع كسر العقد النفسية بين الموظف وصاحب العمل والتي تسبب ضعف الانغماس الوظيفي ( محمود عطا حسين ، 1987 ، ص 321 ) .

8 . دراسة ( eswaran etal 2011 ) : بعنوان : " علاقة الابعاد الخمسة الكبرى للشخصية بالانغماس الوظيفي لموظفي مؤسسة مالية ببنج . ماليزيا . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الابعاد الخمسة للشخصية والانغماس الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في مؤسسة مالية في ماليزيا ، اظهرت النتائج ان الانبساطية والطيبة ترتبطان بشكل ايجابي مع الانغماس الوظيفي وان العصابية والتفتح وحيوية الضمير لا تعطي اي وجود على علاقة وبشكل عام هناك علاقة بين الابعاد الخمسة للشخصية والانغماس الوظيفي وان كانت غير قوية ( المخلافي ، 2001 ، ص 186 ) .

9 . دراسة ( bhatia et al 2012 ) : بعنوان : " تحليل دور الانغماس الوظيفي على الفعالية التنظيمية دراسة على موظفي البنك الوطني البنجالي . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الانغماس الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية ومعرفة المميزات لتحقيق الفعالية التنظيمية باستخدام بيانات جمعت من عينة عشوائية عددها 80 موظفا من موظفي البنك البنجالي ، واطهرت الدراسة ان الانغماس الوظيفي هو العنصر الحاسم لتحقيق الفعالية التنظيمية وان هناك علاقة مباشرة بينهما عن طريق اسلوب العمل طريق تحقيق الاهداف تحسين الجودة ، اكتساب المهارات الجديدة ..... الخ ( عبد الغني 1996 ، ص 103 ) .

**10 . دراسة ( dinc 2012 ) :** بعنوان : " دور الانغماس الوظيفي كوسيط في علاقة القيم الاخلاقية بالولاء الوظيفي – البوسنة والهرسك . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير القيم الاخلاقية المشتركة والانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي باستخدام بيانات تم جمعها من 100 استبانة موزعة على العاملين في مؤسسات التعليم الخاص في البوسنة والهرسك واطهرت الدراسة ان كلا من القيم الاخلاقية والانغماس الوظيفي يمكنها تعزيز الولاء الوظيفي ، وان الانغماس الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيم الاخلاقية والولاء الوظيفي ( سلطان المشعان ، 1999 ، ص 36 ) .

**11 . دراسة ( andorta harleen 2012 ) :** بعنوان : " الاتجاهات الوظيفية والانغماس الوظيفي — دراسة حالة . الموظفين الهنديين . "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة المواقف الضمنية والصريحة للموظفين العاملين في شركة توزيع للسلع الاستهلاكية الهندية ودورها في تحقيق الانغماس الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة الموزعة على العينة البالغ حجمها 450 عاملا ، واطهرت الدراسة ان التفكك بين المواقف الضمنية والصريحة تؤثر في الالتزام التنظيمي ومعظم المشاركين في الدراسة يرون بان المواقف الضمنية ايجابية نحو رؤسائهم والتنظيم وعلاقات العمل وان المواقف الضمنية لها تأثير على الانغماس الوظيفي ( فتحي عكاشة ، 1999 ، ص 43 ) .

**12 . دراسة ( yeh 2013 ) :** بعنوان : " الانغماس الوظيفي والاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي لموظفي الخطوط الامامية في الفنادق السياحية — تايوان . "

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين الانغماس الوظيفي والاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين العاملين في السياحة الفندقية ، وجمعت البيانات من عينة عددها 336 موظفا من 20 فندق عالميا في دولة تاوان واطهرت النتائج ان الانغماس الوظيفي يرتبط ايجابيا مع الاندماج الوظيفي ، بينما كلا من الانغماس الوظيفي والاندماج يرتبطان ايجابيا مع الرضا الوظيفي وان الاندماج في العمل يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي ( منزل عسران ، 2004 ، ص 102 ) .

**13 . دراسة ( parmarupan et all 2013 ):** بعنوان : " تأثير جودة حياة العمل على الانغماس الوظيفي والالتزام الفعال لدى موظفي القطاع العام والخاص في ماليزيا ."

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين جودة حياة العمل والانغماس الوظيفي والالتزام الفعال لدى موظفي القطاع العام والخاص في ماليزيا ، وقد تم اختيار عينة عددها 334 موظف من المستويات الادارية الوسطى المشاركة في هذه الدراسة ، وتم قياس جودة حياة العمل من خلال الابعاد الاربعة ( الاجر العادل ، ظروف العمل ، سعة العمل ، فرض العمل المناخ التنظيمي ) واطهرت الدراسة ان كلا من ظروف العمل وفرص العمل والمناخ التنظيمي لها تأثير قوي على الانغماس الوظيفي والالتزام الفعال ( ابراهيم عودة ، 2006 ، ص 107 ) .

**14 . دراسة ( raymond mjoli 2013 ):** بعنوان : " العلاقة بين الانغماس الوظيفي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي المستويات الدنيا في شركة لتصنيع السيارات بشرق لندن . جنوب افريقيا ."

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين كل من الانغماس الوظيفي والرضا الوظيفي ، وهما متغيران مستقلان والالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع للموظفين في المستويات الدنيا في شركة تصنيع سيارات بجنوب افريقيا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووجهت البيانات عن طريق استبانة وزعت على عدد 100 موظف من موظفي المستويات الدنيا بالشركة ثم اختياريهم بشكل عشوائي ، واطهرت النتائج ان الانغماس والرضا الوظيفي يرتبطان بقوة مع الالتزام التنظيمي وان الرضا الوظيفي اظهر نسبة تباين اعلى من الانغماس الوظيفي اتجهـاه الالتزام التنظيمي ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ، ص 156 ) .

6.3. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين :

أ. الدراسات العربية :

1 دراسة (الفضلي 2001) : بعنوان : " تأثير المتغيرات الديمغرافية والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت " .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الانغماس الوظيفي ، ومجموعة من المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الخاصة بالتوجهات القيمية لدى الفرد ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من 294 موظفا وموظفة من العاملين في القطاع الحكومي الكويتي ، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة وظهرت النتائج وجود علاقة ذات ارتباط موجب بين الانغماس الوظيفي ، ودرجة ايمان الفرد بقيمتي العمل الجاد والايمان بإنسانية العمل مقابل تراجع مستويات الانغماس الوظيفي مع ارتفاع درجة اهتمام الفرد بأوقات الراحة والفراغ ( فاطمة ابراهيم عودة ، 2006 ، ص 111 ) .

ب. الدراسات الاجنبية :

1. دراسة ( ho 2006 ) : بعنوان : " دراسة العلاقات بين قيم العمل والانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات التايوانيات " .

هدفت الدراسة لوصف قيم العمل للممرضات ومدى الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات التايوانيات واكتشاف العوامل التي تؤثر عليهم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وجمعت البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة البالغ حجمها 1300 ممرضة ، وظهرت الدراسة ان قيم العمل ترتبط بعلاقة موجبة مع كل من الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وان الانغماس الوظيفي يرتبط بعلاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ، ص 234 ) .

2. دراسة ( teng 2010 ) : بعنوان : " قيم العمل وعلاقتها بالانغماس الوظيفي - الصين " .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين قيم العمل الجوهرية والخارجية والانغماس الوظيفي لموظفي التعبئة والتغليف في نيانج بالصين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت العينة من 92 موظفا ، وكانت اداة

جمع البيانات هي الاستبانة وظهرت الدراسة ان القيم الجوهرية مرتبطة ايجابيا ومعنويا بالانغماس الوظيفي ، وان القيم الخارجية كانت مرتبطة سلبيا ومعنويا بالانغماس الوظيفي ( frank , 1992 , p 123 ) .

جدول رقم (1) يوضح ملخص الدراسات السابقة :

1. الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية

اسم الباحث	المتغير المستقل	المتغير التابع
الصائع 2012	القيم التنظيمية	الخيار الاستراتيجي
الحراشة 2012 ، زفة 2012، الغامدي 2012 ، العتيبي 2009 barndt ، vogds 2000 2000.	القيم التنظيمية	
العايش 2012.	القيم التنظيمية	الرضا الوظيفي .
مسعودة 2011	القيم التنظيمية	جودة التعليم العالي
البقي 2011	القيم التنظيمية	العدالة التنظيمية
الزعي 2008 ، عبدالله 2002	القيم التنظيمية	الاداء
الحوامدة والتويجر 2005	القيم التنظيمية	الفعالية
الشودافي 2002	القيم التنظيمية	الاحباط الوظيفي
Springviolet 2012	القيم التنظيمية	العلاقة النفسية
Ching kee 2012	القيم التنظيمية	الالتزام التنظيمي
Zawawiet et al 2010	سلوكيات المواطنة التنظيمية	القيم التنظيمية

الدراسات التي تناولت الانغماس الوظيفي

نصار 2013 ، المغربي 2004	جودة حياة العمل	الانغماس الوظيفي
قاسم 2012	جودة حياة العمل ، الالتزام التنظيمي	الانغماس الوظيفي
يوسف 2011	السمات الشخصية	الانغماس الوظيفي
عريشة 1995	الخصائص الفردية والرضا	الانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي	الصفات الشخصية ، خصائص العمل	رشيد 1993
الالتزام التنظيمي	الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي	Raymond mjoli 2013
الانغماس والالتزام التنظيمي	جودة حياة العمل	Permarupah 2013
الرضا الوظيفي	الانغماس الوظيفي والاندماج الوظيفي	Yeh 2013
الانغماس الوظيفي	الاتجاهات الوظيفية	Androta 2012
الفعالية التنظيمية	الانغماس الوظيفي	Bhatiaet all 2012
الولاء التنظيمي	الانغماس الوظيفي	Dinc 2012
الانغماس الوظيفي	الابعاد الخمسة الكبرى للشخصية	Eswaranet all 2011
الانغماس الوظيفي	التغير التنظيمي	Khalid rehman 2011
الالتزام التنظيمي	الانغماس الوظيفي	Khann jam 2011
الرضا الوظيفي	الانغماس الوظيفي	Akhan nemati 2011
السمات الشخصية	الانغماس الوظيفي	Liao lee 2009
الانغماس الوظيفي	مفهوم الجودة الشاملة	Karia asaari 2006
بناء الصورة الذهنية	القيادة الشخصية والانغماس	Somani krishn 2004

الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي	القيم التنظيمية	الفضلي 2001
الانغماس الوظيفي	القيم التنظيمية	Teng 2010
الانغماس الوظيفي	القيم التنظيمية	Ho 2006

التعقيب على الدراسات :

1. من حيث الهدف : ان معظم الدراسات تطرقت الى دراسة كل متغير على حدى ومن بينها دراسة (الحراشة 2012 ، والصائغ ) وبعض الدراسات تطرقت الى ربط المتغيرين بمتغيرات شخصية ووظيفية مثل دراسة العتي 2009 والصائغ 2010 و العاشير ، 2011 ، والحوامدة والتويجر (2005) وبعض الدراسات

تطرقت الى دراسة العلاقة بين المتغيرين مثل دراسة (الفضلي 2001, ho 2006, teng, 2010) ، وهو ما يتفق مع دراستي الحالية التي تطرقت الى العلاقة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي .

**2. من حيث المنهج :** اتبعت الدراسات مناهج متباينة منها المنهج الوصفي كدراسة ( المنديل 2011، البقمي 2011 ، الشوداني 2002 ، مسعودة 2011 ) وتتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات الخاصة بالقيم التنظيمية في استخدامها للمنهج الوصفي واعتمدت دراسة (الحوامدة والتويجر 2005) على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة اثر القيم الشخصية والتنظيمية على المديرين ، اما في دراسة ( الغامدي 2005) ودراسة ( العتي 2009) على ذات المنهج وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي.

**3. من حيث الأدوات :** معظم الدراسات اعتمدت على الاستبيانات منها دراسة ( المنديل، 2011، عبدالله 2002 ، vogds 2001 ) لإلابعض الدراسات التي استعملت مقاييس جاهزة مثل دراسة ( brandt 2000 ) ودراسات كل من ( المغربي 2004 الفضلي 2001 رشيد 1993 khalid 2011 liao lee 2008 chughati 2009 rehman 2009 ) في استخدام مقياس لودال وكيجنر لقياس الانغماس الوظيفي ، اما دراسات ( teng 2010 ho 2006 الفضلي 2001 ) والتي تناولت العلاقة واعتمدت على مقاييس جاهزة في قياس القيم واعتمدت دراسات ( teng 2010 ho 2006 ) على مقياس كاننجو للانغماس الوظيفي ، في حين اعتمدت دراسة الفضلي على مقياس لودال وكيجنر للانغماس الوظيفي ، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية في اعتمادها على ذات المقياس في قياس الانغماس الوظيفي ، وتختلف عنهم في مقياس القيم والمعتمد لفرنسيس وودكوك .

**4. من حيث العينة :** معظم الدراسات طبقت في مؤسسات حكومية مثل دراسة ( الفضلي 2001 ، العايش 2012 ، الشوداني 2002 ، مسعودة 2011 ، الغامدي 2005 ، الفضلي ، 2001, ho 2006, teng, 2010) وهناك دراسات طبقت في مؤسسات تربوية وتعليمية مثل دراسة ( الحراحشة 2012 ودراسة العتي 2009 ) ، اما دراسة ( الحوامدة والتويجر 2005) طبقت على المديرين في الادارة العامة وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي طبقت في مؤسسة حكومية هي الادارة العامة بولاية غرداية .

**5. من حيث النتائج :** توصلت معظم الدراسات الى وجود فروق في القيم التنظيمية السائدة داخل المنظمة باختلاف الجنس وتوصل البعض الآخر إلى وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي باختلاف الجنس منها

(دراسة المرحاشة 2012) ودراسة ( الصائغ 2012 ) على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لصالح الاناث ، دراسة العايش 2011 ) دراسة ( المنديل 2011) دراسة البقمي 2011 ) توصلت الى وجود فروق لمستوى الانغماس لصالح الذكور ، وتوصلت دراسة ( الفضلي 2001 ) teng ( 2006 , ho 2010 ) ، وأثبتت نتائج دراسات أخرى الى وجود علاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي ، اما دراسة الحوامدة والتويجر 2005 ) توصلت ان المديرين الذين لديهم تصورات بدرجة عالية للقيم الشخصية لديهم انغماس وظيفي عال، اما دراسة ( الشودا في 2002 ) توصلت الى وجود علاقة سالبة بين القيم التنظيمية والاحباط ، هذا ومن خلال هذه النتائج يمكن للباحث تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية .

#### اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ✓ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والاساليب الاحصائية وكيفية تحليل البيانات في هذه الدراسات .
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الاطار النظري .
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة في المقاييس الأنسب بناء على العينة .
- ✓ الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد .
- ✓ وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة اعتمادها على مقاييسي فرنسي وودكوك لقياس القيم التنظيمية ومقياس لودال وكجنر للإنغماس الوظيفي في عينة من القطاعات الإدارية على مستوى الوطن والتي لها دور كبير على المستوى الإداري والأمني ...

# الفصل الثاني

## القيم التنظيمية

### تمهيد

- 1 . مفهوم القيم التنظيمية
- 2 . اهمية القيم التنظيمية
- 3 . خصائص القيم التنظيمية
- 4 . مصادر القيم التنظيمية
- 5 . مراحل تطور القيم التنظيمية
- 6 . شروط اختيار القيم التنظيمية
- 7 . اساليب تكوين القيم التنظيمية
- 8 . وظائف القيم التنظيمية
- 9 . تصنيف القيم التنظيمية
- 10 . قياس القيم التنظيمية

. خلاصة الفصل

تمهيد :

ان من سبل نجاح اي منظمة هو وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل ، داخل المنظمة ولكي تضمن المنظمة ولاء هؤلاء فلا بد من وجود اتفاق بين اهداف المنظمة والقيم الشخصية لغالبية هؤلاء الافراد ( الرحاحلة وعزام ، 2011 : ص 121 ) ويتأثر سلوك العاملين في معظم دول العالم بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة ، اذا يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به وتعمل القيم كضابط لسلوك العاملين ، فهي التي توجه سلوكهم ، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم وتوثر في الاحكام التي يطلقونها على المواقف والاحداث والاشياء ، وتهتم المنظمات الحديثة بشكل عام بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الايجابية ، في نفوس العاملين لديها ، الامر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء ، والعمل بروح الفريق الواحد وتحسين مستوى الاداء الوظيفي ، فالمنظمة التي لديها منظومة قيم ايجابية وواضحة هي التي تملك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصر ملئ بالتحديات (الزغبى ، 2008 : ص 4 ) ، وتختلف قيم العمل في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الانواع الاخرى من القيم سواء كانت قيم دينية ام سياسية ام فكرية ام غيرها ، ورغم انها تكملها وترتبط بها ، وتستمد منها بعض الخصائص ، فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم ولذلك فان نطاق ومجال عملها تكون اضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية ، وان كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية او الوظيفية ( حمادات 2006 : ص 31 ) هذا الاختلاف والتميز في الواقع يعود بشكل اكثر تجديدا الى اختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد ، حيث توثر القيم تقريبا في كل ما يتعلق بسلوك الافراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل او بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الادراك والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن ان يسترشدون بها في حياتهم اليومية ( عبدالله ، 2002 : ص 236 ) .

## 1 . مفهوم القيم :

تعددت التعاريف لمفهوم القيم فيرى ( البدري : 2002 : ص 236 ) بانها الجانب غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم ، وتعتبر عن الالتزامات الاساسية للإفراد اتجاه منظماتهم وهي تمثل معتقدات اساسية حول اشكال السلوك المفضلة ( المقبولة ) شخصيا واجتماعيا ، مقارنة بسلوك اخر متناقض ، وتتضمن القيم عنصرا حكما كونها تعكس افكار وراي الفرد حول ما هو صحيح ، جيد ، او مرغوب فيه

( العطية ، 2003 ، ص 96 ) والقيم عبارة عن المعتقدات التي يؤمن بها اصحابها ، ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمضايقتها اذا يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للإفراد ( حمود ، 2002 ص 85 ) وتعرف القيم على انها المعاني التي يعطيها الفرد اهمية كبرى او تقديرا في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات

( الرحاحلة وعزام ، 2011 : ص 122 ) اما القيم التنظيمية فهي القيم في مكان او بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومنها ( المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج والانتاجية ..... الخ ( العميان 2005 : ص 312 ) وتشكل القيم التنظيمية جانبا هاما من معتقدات ورغبات العاملين في الادارية ( الطراونة والصرايرة ، 2000 : ص 103 ) وهي مجموع المبادئ التي تسيير سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية غير متحيزة ، وتشكل له معيار تحكم على اساسه بصواب او خطأ سلوكه اتجاه ممارسته لنشاط معين في المؤسسة ( زرفة 2012 : ص 145 ) وتمثل القيم الركيزة الاساسية في اي ثقافة تنظيمية ، وانها جوهر فلسفة اي منظمة تسعى الى تحقيق اهدافها بكفاءة عالية وانها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة ، فتحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد بان نجاح المنظمة يتوقف على كيفية ادراك منتسبيها لتلك القيم ، التنظيمية والعمل بموجبها ( العوفي 2005 : ص 13 ) ويرى

( ماهر 2003 : ص178 ) انما ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلاله الفرد الى ما يجب ان يكون عليه سلوكه وسلوك الاخرين ، وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للإفراد ، والقيم عبارة عن ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن اخرى ( حسن 2004 :ص151) .

اما تعريف القيم حسب - راي الباحث - وهي تمثل القيم في بيئة العمل والتي تعمل على توجيه الموظفين لدى وظائفهم التنظيمية وتنتج عن المساواة بينهم والاهتمام بالوقت والانتاجية .

## 2 . اهمية القيم :

تعتبر القيم من الموضوعات المهمة في دراسة سلوك المنظمة ، وقد اجمع كل من ( العطية ، 2003 ) و( الرحاحلة وعزام ، 2011 ) و( العميان ، 2002 ) على ان اهمية القيم تتلخص فيما يلي :

- ❖ تعتبر القيم الاساس لفهم الاتجاهات والدوافع والسلوكيات المتبعة داخل المنظمة .
- ❖ تؤثر القيم على الموضوعية والرشد نتيجة تفضيل سلوكيات معينة .
- ❖ ان معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للإفراد تساعد على تفسير طبيعة المنازعات بينهم داخل المنظمة
- ❖ يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات والعكس صحيح.
- ❖ تعتبر القيم معيارا يلجأ اليه الافراد اثناء اجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة .

- ❖ تعتبر القيم كمحدد للأهداف والسياسات يجب ان تكون هذه الاهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم .
- ❖ تلعب القيم دورا هاما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد وتحديد نوعية الافراد الذين يمكن التوافق معهم .

### 3. خصائص القيم التنظيمية :

ويرى ( العتيبي ، 2010 ، ص 543 ) ان هناك خصائص للقيم التنظيمية منها :

- 1) اصبحت القيم التنظيمية مقوما اساسيا للشخصية وبالتالي كلما كانت القيم سوية كلما كانت الشخصية الانسانية كذلك والعكس صحيح .
- 2) ان القيم التنظيمية كسمة شخصية وفي الوقت نفسه معيارا للحكم على بعض الاشياء والموضوعات وموجهة لاتخاذ القرارات .
- 3) ان القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب ، وبما انها كذلك فهي اختيارية ، ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع .
- 4) ان القيم التنظيمية تجمع بين متغيرات التناسب والثبات والتغيير .

### 4. مصادر القيم :

يمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية :

- 1) . **التعاليم الدينية** : يمثل الدين احد المصادر المهمة التي تستمد منها القيم ، بل ان الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الامثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي ، الحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل ، اذا ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه " وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " وغيرها من الاحاديث الشريفة والسنة النبوية الشريفة ليست الا ترجمة لبعض القيم التي جاءت في الدستور الاسلامي وهو القران الكريم ( القريوتي ، 2003 ، ص 159 . 160 ) .

(2) . المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه ، فان قيم

فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فردا اخر في مجتمع مختلف ، ولذا فان القيم المادية التي يؤمن بها

المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الاسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك

الاجتماعي ، اما المجتمع الغربي فانه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة ايمانه بالقيم المادية في اطار

العلاقات الاجتماعية السائدة ( حمود ، 2002 : ص 86 ) .

(3) الخبرة السابقة : ان خبرة الشخص مهمة وتظهر في الاوزان والقيم التي يعطيها للأشياء ، فالسجين الذي

ذاق طعم احتجاز الحرية يفترض ان يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت واهدار لحيته ، وكذلك الغني

الذي مر بفترة عصبية وبفقر متفجع يصبح المال بالنسبة له قيمة كبيرة حتى بعد ان تتحسن احواله والشخص

الامي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم ، ويحاول ان يعوض ذلك بتعليم اولاده لأنه يعرف معاناة

الشخص غير المتعلم (القيوتي 2003 : ص 160 ) .

(4) الجماعات التي ينتمي اليها الفرد : ان انتماء الفرد الى جماعة معينة يعتبر مصدر اخر للقيم ، فالفرد قد

يغير بعضا من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد احيانا اشخاص نشأوا نشأة دينية ونتيجة

دخولهم في جماعة غير دينية فان قيمهم الدينية تغيير اذا تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة

( العميان ، 2002 ، ص 113 ) .

## 5. مراحل تطور القيم التنظيمية :

تطورت القيم الادارية عبر سبعة مراحل رئيسية حسب ( فرانسيس و ودكوك ، 1995 : ص 19 . 29 ):

1. **المرحلة العقلانية :** وهي مرحلة القيم التي سادت التفكير الارادي بان الانسان ينبغي ان يعامل على اساس انه

شبيهة بالألة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ، وهذه القيم قائمة على مفاهيم اساسية من التنظيم (نظرية

ماكس فيبر ) .

2. **المرحلة العاطفية :** وفيها بدا عصر جديد من القيم بناء على دراسات بحثية مثل دراسات مصنع هاوثورن في

الولايات المتحدة الامريكية التي اكدت على ان العوامل الغير العقلانية مثل الاحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على

السلوك والاداء .

3. **مرحلة المواجهة :** وهذه المرحلة من مراحل تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من قبل الادارة ، بل ظهرت

استجابة لظهور الاتحادات المهنية واخبرت الادارة على تعلم العراك وكانت القيم السائدة في هذا العصر قيما مناوئة

مع تحول من المواجهة الى التوفيق ، وذلك اعتمادا على وجهة نظر الادارة عن سياسة الموقف ، وكان من المشكوك

فيه معرفة من المسؤول عن الاداريين .

4. **مرحلة الاجماع في الراي :** وفيها اصبحت القيم التنظيمية القائمة على اساس الحرية في العمل شيئا يتماشى

مع العصر بالتدرج ، ذلك لان فكرة حرية بيئة العمل قد تحدث المعتقدات التي طالما تمسكت بها الادارة لفترة

طويلة ، وبالتالي فان المدير لم يعد هو المدير ، وقد اوضح ( ماركيجو ) اهمية انظمة القيم الادارية وذلك من خلال

تقسيمه للمعتقدات الادارية الى مجموعتين متضادتين اطلق عليها نظرية (X) و (Y) .

5. **مرحلة التنظيم ( التوازن الفردي ) :** وفيها كان تطور القيم متماثلا فيها يسمى الادارة بالأهداف ، ووفقا لهذه

النظرية فان كل شخص ينبغي ان تكون له اهداف انتاجية شاملة ومتفق عليها ، لكن يسمح بالحرية الفردية

بتحديد وسائل انجاز او تحقيق هذه الاهداف ، والهدف من وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة .

**6 . مرحلة الامكانات :** وفيها تحرر المديرين من اوهام الادارة بالأهداف وبرزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية وقدر للمنظمات ان تتبنى بصدق واخلاص منهج التطوير التنظيمي ، فمدبروا الا دارات العليا احبوا الفكرة ، وذلك لا نه بالإمكان وبطريقة منظمة تغير الثقافة التنظيمية والعمليات ، وتعد اساليب التطوير التنظيمي والتطوير الذاتي ، وتحليل التبادل وبرامج نسوعية وظروف العمل ، امثلة على القيم التنظيمية السائدة في تلك المرحلة.

**7 . المرحلة الواقعية :** يمثل تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة ، فبعد عقود من الاندفاع والسير على غير هدى ، وادراك المديرين أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز ، والان مع التنافس العالمي فان هناك المزيد من التهديدات ولذلك فان البقاء لن يكون الا للأصلح وتعد قيم لا شيء مجاناً العمل الجاد يقود الى النجاح ، العميل دائماً على حق من القيم السائدة في هذه المرحلة .

### 6 . شروط اختيار القيم التنظيمية :

وهناك ثمانية شروط للقيم التي يجب اختيارها وهي على النحو التالي حسب ( فرانسيس و و ددكوك ، 1995 : ص 47 . 50 ) .

1 . يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل لان القيم المختارة عن قناعة سيتم المحافظة عليها بشدة وسيزداد الالتزام بها وعلى المديرين ان يدرسوا المنافسين الناجحين وغير الناجحين من اجل اكتشاف القيم الناجحة في منظماتهم او مصانعهم .

2. يجب ان تكون القيم متسقة مع بعضها البعض ، لان القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة وعلى المديرين ان يدرسوا مجموعة القيم التي يعيشونها كما يجب ان يتفصحو هذه القيم ليتأكدوا انها متناسقة فكريا وسلوكيا .

3. يجب ان تكون القيم محدودة العدد لان محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة ، وعلى المديرين ان يعرفوا قيم منظماتهم ليستطيعوا ان يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم ، ومن ثم يمكن لأي شخص في المنظمة ان يدرك العلاقة بين القيمة وعمله .

4. يجب ان تكون القيم عملية لان القيمة التي لا يمكن ان تترجم الى واقع تصبح ضعيفة ، لذا يجب الالتزام الادارة نفسها بقيم مستحيلة ، وعندما يكون مديروا الادارات العليا فقط مقتنعين بانهم يستطيعون ان يدعموا قيمة ما في كل الاحتمالات عندئذ يجب ان يتم تبني هذه القيمة .

5. ينبغي ان تعزز القيم الاداء ، لان القيم عبارة عن وسيلة تمكينية لتشكيل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها الادائية ويجب ان تكون هناك علاقة منطقية بين مفتاح النجاح للشركة والقيم المتبناة من قبل الادارة .

6. يجب ان تكون القيم جذابة وتدعو الى الفخر ، لان القيم التي تؤديها المنظمة يجب ان تلامس بعمق عواطف الافراد في كل المستويات ، وذلك لان الافراد سيشعرون بانهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد او الاندماج مع اهداف المنظمة .

7. يجب ان تكون القيم قابلة للتوصيل ، لان تصرفات المديرين تعكس بياناتهم او تعبيراتهم عن القيم ، وعلى المديرين ان يتبنوا القيمة القابلة للاستظهار او الاثبات .

8 . ينبغي تدوين القيم لأنه لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي الا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يلتزم بها خطيا ، مما يؤدي الى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم ، ويشير انتعاش حولها ويزود اعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال .

### 7 . اساليب تكوين القيم التنظيمية وتنميتها :

اورد ( حمادات ، 2006 : ص 45 . 46 ) انه توجد عدة مراحل هامة لتكوين القيمة عمليا وهي على النحو التالي :

✓ جذب انتباه العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والامكانيات في سبيل عرض القيمة للاستحواذ ، على انتباه المتعلم واثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثم الاستجابة النشطة مما يؤدي الى ظهور القيمة من خلال سلوكه .

✓ تقبل القيمة بدرجة تجعل الاخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابت .

✓ تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها.

✓ الالتزام والاقتناع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه او تقييمه لقضية ما ، ويكون على درجة عالية من الالتزام والاحلاص والولاء لهذه القضية واقناع الاخرين بها .

✓ تنظيم القيم في نسق متكامل او نظام قيمى حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها .

✓ يتميز المتعلم في هذه المرحلة لان تنظيمه للقيم قد وصل الى الحد الذي يحكم سلوكه طبقا للقيم التي تمثلها فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن للأخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة .

## 8 . وظائف القيم التنظيمية :

ويرى ( العتيبي ، 2010 ، ص 551 .552 ) ان من وظائف القيم التنظيمية ما يلي :

### 1 . على مستوى الفرد : . تهذيب الذات وتوجيهها نحو مكارم الاخلاق واتباع السلوك القويم .

- ضبط الشهوات وتوجيهها بما يتوافق مع الشريعة الاسلامية .
- توجيه الفكر بما يجعل مخرجاته ذات اهداف سامية .

### 2 . على مستوى الاجتماعي : . تمنح المجتمع عددا من المعايير التي يتخذ قراراته الجماعية في ضوءها .

- ضبط السلوك الجماعي بما يحافظ على المصالح الفردية .
- الاسهام في حل الكثير من المشاكل الاجتماعية .

### 3 . على مستوى المؤسساتي :

- توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق اهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي اعدتها بناء على قيمها التنظيمية
- تدريب العاملين على اليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءا من سلوكهم لان المؤسسة تتبع اسلوبي التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية .

## 9. تصنيف القيم التنظيمية :

هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي ومنها :

### 1. تصنيف شيرانجر للقيم : ( الرحالة وعزام ، 2011 ، ص 125 ) وقام بوضع تصنيف للناس حسب

قيمهم ومعتقداتهم في ستة مجموعات على النحو التالي :

➤ **القيم الفكرية :** وهي الاتجاهات العقلية او الفلسفية للفرد ، وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق

واسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم .

➤ **القيم الاقتصادية :** وهي التي تؤدي الى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والاهداف الاقتصادية وما

ينتج عنها من تحقيق مادي .

➤ **القيم الاجتماعية :** وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الانسانية وترابط المجتمع وتفاعلات افراده .

➤ **القيم الجمالية:** وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق

والانسجام مع الغير .

➤ **القيم السياسية :** وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد او الجماعة .

➤ **القيم الدينية :** وهي التي تؤدي الى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء

الى نظام من العلاقات بكونونة الخليقة ( المغربي ، 1995 ، ص 159 ) .

### 2. تصنيف روكيج للقيم : ( العطية 2003 ، ص 97 . 98 ) يتكون من مجموعتين من القيم ، وكل مجموعة

تتضمن (18) وحدة من القيم الفردية ، المجموعة الاولى يطلق عليها القيم النهائية وتتعلق بالغايات النهائية للوجود

مثلا ( الحياة المريحة ، الحياة المثيرة ، الشعور بالإنجاز ، المساواة ) والمجموعة الثانية يطلق عليها اسم القيم الوسيالية

وتتعلق بالأشكال السلوكية المفضلة ، او الوسائل التي تحقق القيم النهائية مثل ( الطموح ، العقل ، المتفتح ، القدرة ، المرح ، الشجاعة ) .

### 3. تصنيف OUIIM ROHRBOUOJH للقيم : (عبدالله 2002 ، ص 242 )

◦ قيم الهدف الرشيد وتشمل قيم التخطيط والانتاجية .

◦ قيم العلاقات الانسانية وتشمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية .

◦ قيم النظام المفتوح وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد .

◦ قيم العمليات الداخلية وتشمل قيم ادارة المعلومات والضبط .

### 4. تصنيف بوكهولز للقيم : ( حمادات 2006 : ص 37 .38 ) صنف القيم الى خمسة انظمة قيمية هي :

- نظام قيم اخلاقيات العمل : وفقا لهذا النظام فان العمل مقدس يجب الاخلاص فيه لانه يمنح الفرد كرامة وشرفا .
- نظام قيم التوجه الاجتماعي : حيث يكتسب العمل معناه ضمن اطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، فالعمل ليس غاية في حد ذاته ، وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة .
- نظام القيم الانسانية : وتؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل ، وبنموه وتطوره الانساني اكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمنظمة .

- نظام قيم المشاركة المجتمعية : ووفقا لهذه القيم فان العمل هو الاساس في اشباع الحاجات المتعددة للأفراد ، وذلك من خلال افساح المجال امام العاملين ليكون لهم دور بارز في ادارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الاساسية .
- نظام قيم الراحة والفراغ : وتؤكد هذه القيم على افساح المجال لراحة العاملين اثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المفضلة .

5. تصنيف جوردن للقيم : ( البنوي 2005 : ص 15 )صنف جوردن القيم الى خمسة انواع وهي :

- ✓ قيم الدعم والتقدير : وتعني احترام وتقدير كرامة الانسان وحفظ حقوقه ودعم روح المبادرة لديه .
- ✓ قيم الامثال : وتعني الاحترام الذي يبديه اعضاء التنظيم للقوانين والانظمة والتعليمات .
- ✓ قيم الاستقلالية : وتمثل هذه القيمة بدرجة الحرية في العمل والابتعاد عن تأثير العلاقات الشخصية .
- ✓ قيم الخيرية : وتعني اقامة علاقات انسانية جديدة مع الاخرين .
- ✓ قيم القيادة : وتمثل بمدى الاستعداد والقدرة على اقناع الاخرين وجعلهم يتبعون الاخرين .

6. تصنيف فرانسيس و و ددكوك للقيم : ( فرانسيس و ودكوك 1995 : ص 39 . 44 ) صنف القيم الى

(12) قيمة من خلال (4) مجموعات تضم كل مجموعة (3) قيم على النحو التالي :

- 1) ادارة الادارة (المنظمة) : المنظمة عبارة عن نظام معقد ولها وظائف خاصة يجب ان تتكامل من اجل ان تتمكن هذه المنظمة من العمل ، ذلك ان الادارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة ومن اجل احراز النجاح فان مصادر الادارة يجب ان تحدد بدقة وتختار بعناية وتدرج بإتقان وتحفز بحق ويطلق على هذه العملية " ادارة الادارة " .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية كما يلي :

❖ **القوة :** ان الادارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي كما انها تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة لذا فهي تتبنى قيمة المديرين .

❖ **الصفوة :** ان المنظمة الناجحة تدرك الاهمية الحيوية للحصول على افضل المرشحين المحتملين في الاعمال الادارية ، وكذا التطوير المستمر لكفاءتهم لهذا فهي تتبنى قيمة النخبة دائما في المقدمة .

❖ **المكافاة :** ان المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى قيمة الاداء .

(2) **ادارة المهمة :** من الممكن ان يكون العمل مملا ومرهقا ومتحديا ومزعجا غير انه في نهاية التحليل ، فان كل منظمة تهتم بالنتائج وليس بشدة او صعوبة المهمة ، وان ادارة المهمة تعني ان العمل يجب ان يؤدي ويؤدي بإتقان، وهذا الامر يتطلب التركيز على اهداف واضحة ، والعمل بكفاءة ، ويطلق عليها ادارة المهمة .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي:

✓ **الفعالية :** ان المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصدرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج ، لذا فهي تتبنى قيمة الاشياء الصحيحة .

✓ **الكفاية :** ان المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن افضل الطرق لعمل الاشياء ، كما انها باستمرار تتبنى الاعتزاز والفخر على اساس اداء العمل فهي تتبنى قيمة الاشياء بطريقة صحيحة .

✓ **الاقتصاد :** ان اتفاق النفوذ اسهل بكثير من جمعها ذلك ان كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا وهذا المبلغ يجب ان يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما ، لذا فان المنظمة الناجحة تدرك اهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية ، فهي تتبنى قيمة لا شيء مجانا .

3) إدارة العلاقات : يتوقع المديرون اشياء كثيرة من الافراد الذين يعملون في المنظمة ، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء والمهارة في الاداء ، غير ان الموظفين سوف يقدمون ولائهم للإدارة التي يدركون انها مناسبة لان تدير، فالأفراد يحتاجون الى ان يعاملوا بلطف وان يشعروا بان لهم قيمهم وان يثقوا في عدالة القواعد والانظمة العادلة ، ويطلق عليها ادارة العلاقات .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي :

✓ العدل : ان المنظمة الناجحة تدرك ان وجهات نظر الافراد وادراكهم وشعورهم ذو اهمية ، لذا تتبنى قيمة الاكتساب .

✓ العمل الجماعي : ان المنظمة الناجحة هي التي تضمن انه بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة فهي تتبنى قيمة العمل بانسجام .

✓ القانون والنظام : ان المنظمة هي التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسباً من القواعد والاجراءات ، فهي تتبنى قيمة العدل .

4) . ادارة البيئة : تتواجد في كل منظمة بيئة ، هذه البيئة احيانا مضطربة وغالبا غير ودية ومعقدة ، وبالتالي فان الادارة يجب ان تفهم بيئتها من كل الجوانب الاجتماعية والفنية والاقتصادية والتنافسية ، اذن بدون هذه المعلومات فانه من المستحيل اتخاذ القرارات الصائبة ، ومن اجل ان تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها ، يجب عليها ان تصوغ استراتيجية الدفاع القوي لتحمي مصالحها ، كما يجب عليها ان تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة ، وتستغل الفرص اينما وجدت ويطلق عليها ادارة البيئة .

وبناء على ذلك ينبغي تقديم ثلاث قضايا فرعية هي كما يلي :

✓ الدفاع : ان المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بذلك خطة دفاعية قوية.

✓ التنافس : ان المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من اجل ان تكون تنافسية ، لأنه من

المعلوم في عالم التجارة ان الافضل هو الذي يبقى وان الضعيف تتم تنحيته ، فهي تتبنى البقاء للأصلح .

✓ استغلال الفرص : ان المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص ، وبالتالي تتبنى هذه

القيمة .

وفيما يلي اثنتا عشر قضية يتحدد من خلالها نجاح المنظمات من خلال الجدول رقم (2) يوضح القضايا

والقيم :

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يديروا النخبة دائما في القمة الاداء ملك	القوة الصفوة المكافاة	ادارة الادارة
عمل الاشياء الصحيحة عمل الاشياء الصحيح لاشي مجانا	الفعالية الكفاية الاقتصاد	ادارة المهمة
من يهتم يكسب العمل معا بانسجام العدل لا بد ان يسود	العدل العمل الجماعي القانون والنظام	ادارة العلاقات
اعرف عدوك البقاء للأصلح من يجرؤ يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	ادارة البيئة

المصدر : فرانسيس وودكوك 1995 ص 45

## 10 . قياس القيم التنظيمية :

تقاس القيم التنظيمية بعدة طرق منها : (حمادات ، 2006 ص 46 . 48) .

1) **المشاهدة والملاحظة** : يمكن من خلالها التعرف على حقيقة السلوك دون امكانية تزييفه خاصة اذا

اجريت على غفلة من الافراد موضع الدراسة ، وتعد من اكثر الطرق ملائمة للعاملين ويتطلب تطبيقها من

الباحث تحديد القيم التي يهتم بدراستها في مرحلة معينة ، وتحديد مظاهر هذه القيم هل هي ثابتة ام

متغيرة .

2) **المقابلة الشخصية** : يقوم الباحث بتوجيه مجموعة من الاسئلة الى افراد العينة موضوع الدراسة في موقف

معين حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن سلوكهم والسمات الشخصية لكل منهم .

3) **تحليل المضمون** : وهذا يصف الباحث المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما وكما ، ويتم فيه تقسيم

البدائل الى اجزاء حسب طبيعة المادة ، اما الى رموز او جمل او كلمات ..... الخ .

4) **الاختبارات** : وهي من اكثر الطرق المستخدمة في مجال قياس قيم العمل ومنها :

أ - اختبار جوردون **gordon** للقيم الادارية ويقيس ستة قيم وهي : القيم الاجتماعية ، القيم النظرية

القيم الاقتصادية ، القيم الجمالية ، القيم الدينية ، القيم السياسية .

ب - اختبار مقياس القيم الفارقة الذي اعده برنس **prince** : وصنف فيه القيم الى قيم تقليدية ، قيم

عصرية.

ت - مقياس دراسة الاختبارات لودورف ( **woodworf** ) : ويكشف هذا المقياس عن عدد من القيم

مثل : الحياة الاسرية ، والتدين والصدقة ، والخدمة الاجتماعية ، والنشاط العقلي .

ث - مقياس قيم العمل لسوبير ( sopore ) : ويقاس (15) قيمة يطلب من الفرد ترتيبها حسب اهميتها بالنسبة له .

ج - مقياس مسح القيم لروكيش ( rokeach ) : ويتضمن جزأين :

الاول لقياس القيم الغذائية ويتكون من (18) قيمة ، والجزء الثاني لقياس القيم الوسيلية ويتكون من (18)

قيمة ايضا ، وفي الجزأين يطلب من الفرد ترتيب القيم بشكل مستقل من اكثرها اهمية الى اقلها اهمية له .

ح - مقياس القيم الشخصية الذي اعده هوكس ( hox ) : ويتكون من (90) بندا خصصت لقياس عشرة

قيم هي : القيم الجمالية ، قيم الراحة ، قيم الصداقة ، والحياة الاسرية ، الحرية الدينية ، السيطرة والتقـدم الشخصي ، الاعتراف والايثار والتقدير من قبل الاخرين .

خ - مقياس قائمة القيم لمؤلفيها ( ريدن و رول rddin kenroewll ) : والذي صمم للكشف عن

منظومة من القيم لدى العاملين في مجالات ادارية واكاديمية ، فتشمل على ستة قيم وهي : القيم النظرية ، قيم السلطة ، قيم الانجاز ، القيم الانسانية ، قيم الكد والمثابرة ، القيم المادية .

د - مقياس فرانسيس و ودكوك للقيم التنظيمية : والمستخدم في هذه الدراسة والذي صمم لقياس (12) قيمة

وهي : القوة ، الصفوة ، الكفاءة ، الفعالية ، العدل ، المكافاة ، الاقتصاد ، العمل الجماعي ، القانـون والنظام ، الدفاع والتنافس ، استغلال الفرص ( فرانسيس و ودكوك 1995 ، ص 31 . 38 ) .

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيم التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمة وخصائص القيم ، وتطرقنا أيضا إلى مصادر القيم التنظيمية ، ثم المراحل التي مرت بها القيم التنظيمية ، وفي هذا الفصل تطرقنا إلى شروط اختيار القيم التنظيمية وأساليبه ووظائف القيم التنظيمية ، ثم عنصر تصنيف القيم التنظيمية ، ثم كيفية قياسه ، ولابد على القيم تضمن اللوائح اعترافا بها ، لتضمن بعد انساني ، اشمل من مجرد عرض الحقوق والواجبات المترتبة على الفرد ، وهنا تتمثل أهميتها في ان تعكس الانظمة فلسفة الادارة بالقيم التنظيمية ، وان تعترف بالقيم التنظيمية بصفاتها موجه رئيسيا ومعارا حقيقيا بقياس التوافق والتناغم بين اعضاء واجزاء النظام ، ولدى جميع افراده ، ليكون لديهم انغماس وظيفي في وظائفهم ومنظمتهم ، وفي الفصل الموالي المقبل سوف نتطرق إلى المتغير الثاني الانغماس الوظيفي .

# الفصل الثالث

## الإغماس الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الانغماس الوظيفي
2. خصائص الانغماس الوظيفي
3. نظريات الانغماس الوظيفي
4. الانغماس وعلاقته ببعض المتغيرات
5. قياس الانغماس الوظيفي
6. العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس

تمهيد:

يعد موضوع الانغماس الوظيفي من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، اهتماما متزايدا في الآونة الاخيرة ، وذلك باعتباره احدى القضايا الرئيسية اللازمة لفهم سلوك الافراد داخل منظمات الاعمال ، بالإضافة الى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الاخرى ، مثل الغياب والاداء والرضا ، وطبيعة سير العمل ( يوسف 2011 : ص 69 ) وهومن اكثر العوامل تأثيرا في حياة الافراد في عالمنا المعاصر ، خاصة وان انشطة العمل المتنوعة في مختلف المنظمات تستهلك نسبة كبيرة من ساعات عمر الانسان ، هذا بالإضافة الى شتى الانعكاسات الحيوية والتنوع التي تتركها الانشطة التنظيمية على مختلف ابعاد حياة الفرد المهنية والخاصة ، ومنذ ان تم بناء الاطر العلمية الاساسية لمختلف جوانب موضوع الانغماس الوظيفي من قبل ( lodahl kejner ) في منتصف الستينات من هذا القرن ، توجهت مئات الدراسات والابحاث العلمية للتحقق من طبيعة العلاقة بين الانغماس الوظيفي موجزا كأحد اهم المتغيرات المعبرة عن طبيعة ومستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله ووظيفته ، من خلال ارتباطه الواضح وتأثيره على عدد من المتغيرات الهامة الاخرى مثل معدل دوران العمل ، والالتزام الوظيفي دفع المزيد من الباحثين لدراسة وتحليل كافة ابعاد هذا المتغير باعتباره مؤشرا رئيسيا للقياس او للتعبير عن مستوى جودة المخرجات التنظيمية وقد يعود سبب الاهتمام المتزايد بموضوع الانغماس الوظيفي ، الى اهمية ذلك المتغير لفهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل اضافة الى ان الانغماس الوظيفي يعتبر احد اهم متغيرين يعكسان الواجهة الحقيقية لاتجاهات العمل ، فالانغماس الوظيفي والرضا الوظيفي استقطبا الكثير من اهتمام الباحثين في قضايا السلوك التنظيمي والاتجاهات الوظيفية ( الفضلي 2001 : ص 100 ) .

وكذلك يعتبر الانغماس الوظيفي مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة مثل التوصيف الجيد للوظائف وتوافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الالتزام والابداع ( قاسم ، 2012 ص 86 ) .

### 1 . مفهوم الانغماس الوظيفي :

يستطيع الباحث المتبع للدراسة المتاحة في مجال الانغماس الوظيفي ، اذا يلاحظ ان مفهوم الانغماس الوظيفي ما يزال موضعاً للجدل الاكاديمي ، وانه ما يزال يفتقر الى اطار نظري شامل ومتكامل يمكن ان يتخذ كدليل موجه للباحثين في هذا المجال فيرى ( leong 2003 p 365 ) انه حالة من ادراك الفرد لمدى توافقه النفسي مع عمله ، طالما ان للعمل القدرة على اشباع الحاجات البارزة والمتوقعة للفرد ، ويعكس الانغماس الوظيفي اهمية الوظيفة في حياة الفرد ، فالفرد المنغمس بدرجة عالية يعطي اهتماما عظيما لمهامه الوظيفية في المنظمة ، ويرى نجاحه في العمل كمؤشر من تقدير الذات والنجاح في الحياة ككل، وفي المقابل الموظف المنغمس بدرجة اقل يشعر بان هناك اشياء اخرى في الحياة اهم من الوظيفة ( elios mittal 2011 p 306 ) وكذلك يوصف الانغماس الوظيفي بانه درجة ارتباط الفرد بوظيفته والتي تؤثر على ادائه في مختلف مجالات الحياة ( bhatia 2012 p 1 ) واورد ( رشيد ، 1993 : ص 102 ) مجموعة من التعريفات للانغماس الوظيفي على النحو التالي :

#### 1 انغماس الذات : هو عبارة عن الحالة التي يكون فيها الشخص مدفوعا بدافع البحث عن مكانة

وظيفية مرموقة في عمله ، اي عندما يكون الشخص منغمكا في استخدام مواهبه ومستوعبا لوظيفته ، وله علاقات اجتماعية جيدة مع رئيسه في العمل ، عندئذ يمكننا وصف هذا الشخص بانه متمصص لعمله .

**2 منغمس الانا :** وفيه يوصف المرء بانه منغمس الانا في عمله او مهمة ما الى الحد الذي يكون فيه تقديره لذاته متأثراً بمقدار ما يدركه من مستوى ادائه ، او بمعنى اخر فان حالة الانغماس تحدث حين يزداد احساس المرء بتقدير الذات من خلال الاداء الجيد او ينخفض ذلك التقدير من خلال الاداء الرديء .

**3 مركزية القدرة :** وتوصف بانها عبارة عن الدرجة التي يتأثر فيها تقدير الانسان لذاته ، فان كان العامل يعتقد ان ادائه لعمله شيء مركزي بالنسبة له ، عندئذ يمكن القول اننا امام اداء منغمس ذاتيا ، وهذا يعني ضمنيا ان اداء الفرد يؤثر على تقدير لذاته .

**4 دوافع العمل :** وفيه يصف الدرجة التي يكون فيها دور العمل في حد ذاته مهما للفرد، يضاف الى ذلك الدرجة التي يشكل فيها العمل الاساسي لتعريف الذات ، وتقويمها ونجاحها .

**5 الروح المعنوية :** وفيه تبحث الروح المعنوية بطريقة متصلة الى حد كبير بالانغماس الوظيفي ، وانها عبارة عن انغماس الذات في العمل ، وبعدها يعرف هذا الانغماس الذاتي في العمل بانه الاطار المرجعي كما يفهمه الشخص وينظر من خلاله الى عمله بوصفه شيئا مهما بالنسبة له وبالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع بصورة عامة.

- انه الدرجة التي يؤثر فيها الاداء في تقدير المرء لذاته .
- انه درجة انغماس الشخص في وظيفة معينة واسهامه فيها بنشاط .
- انه الحالة النفسية لتقمص العمل بوجه عام مقارنة بالأنشطة الاخرى .
- ان الانغماس عبارة عن مفهوم ذو ابعاد نفسية مركبة تعكس في النهاية تصور او نظرة الفرد لمجموعة متداخلة من النشاطات وتتأثر الى حد بعيد بمعاني واهمية تلك النشاطات للفرد .

- ان الانغماس الوظيفي هو درجة تطابق الشخص مع عمله ، ومشاركته في ذلك العمل بنشاط ، والنظر الى ادائه في العمل بانه مهم لقيمته الذاتية لذلك فهو مفهوم معقد مبني على الادراك والفعل والشعور .
- ان الانغماس الوظيفي هو درجة التصاق الفرد نفسيا بعمله او اهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل .

➤ ان الانغماس الوظيفي هو درجة تأثير اداء الشخص لعمله في تقديره لذاته ————— ويلخص ( يوسف ، 2011 ، ص 70 ) ابعاد الانغماس الوظيفي في انها :

– تمثل العمل الهدف الاساسي في الحياة .

– المشاركة الفعالة في العمل والقدرة على التحكم في الظروف الشخصية .

– تمثل الاداء الاساسي لتحقيق الذات .

– الاداء المرتبط بمفهوم الذاتية والثقة بالنفس .

## 2. خصائص الانغماس الوظيفي :

وتتمثل في مجموعة من العوامل ( قاسم ، 2012 : ص 95 . 97 ) هي :

❖ الخصائص الشخصية : وتتمثل في ( الدوافع ، القيم ، الاتجاهات ، النوع )

❖ الخصائص الوظيفية : وتتمثل في ( الحافز ، استقلالية الوظيفة ، التنوع ، توصيف المهام ، المشاركة ، التغذية

( الرجعية )

❖ الخصائص الاجتماعية : وتتمثل في ( العمل مع الاخرين ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، مشاعر النجاح )

وان هذه الخصائص مرتبطة مع بعضها البعض ، فالعمل مع الاخرين والمشاركة الفعلية مثلا من الخصائص الاجتماعية تتأثر بخصائص الفرد الشخصية كالنوع والقيم ، وهذه الاخيرة تتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية كالوصف التفصيلي والحوافز ، كما ان هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على زيادة مستوى الانغماس الوظيفي وتمثل فيما يلي :

- توافر كل من الرغبة والقدرة على انهماك الفرد في وظيفته .
- توافر اطار من القيم التي تحث الفرد على الانغماس في عمله .
- مراعاة الاختلافات الشخصية بين الافراد من حيث النوع ومستوى التعليم ومدة الخدمة وقوة الحاجة وقوة مستوى السيطرة .
- اثره الوظيفي اثناء التصميم بما يتناسب وقدرات الفرد .
- مراعات خصائص العمل والتي تتضمن تنوع المهام ووجودها واهميتها .
- تشجيع الادارة على مشاركة الافراد في توفير مساحة من الابداع وتطبيق الافكار الجديدة في بيئة العمل .

### 3. نظريات الانغماس الوظيفي :

هناك بعض النماذج النظرية الموضوعية لتفسير الانغماس الوظيفي ومحدداته وتشمل :

- أ . **نظرية التوقع** : طورت من قبل العالم ( vroom 1964 ) وافترضت هذه النظرية ، ان على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على الهامهم وزيادة حماسهم ، وهذا يعتمد بدرجة اساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه ويتحدد انغماس الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل ، وتكون نتائج هذا التفاعل كما في الشكل التالي :

توقعات الفرد < حوافز العمل = الانغماس الوظيفي

توقعات الفرد > حوافز المنظمة = الانغماس الوظيفي

شكل رقم (1) : يوضح نظريات التوقع المصدر ( ho ، 2006 )

إذا كانت توقعات الفرد اقل من حوافز المنظمة سيزداد انغماسه الوظيفي ، وفي المقابل عندما تكون

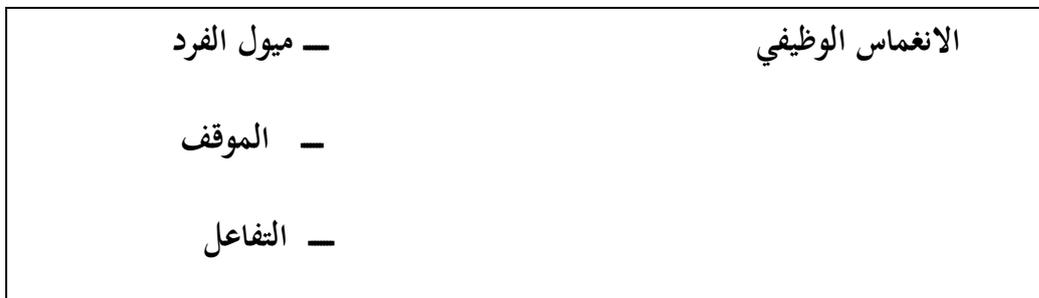
التوقعات اكبر من حوافز المنظمة سيقبل انغماسه الوظيفي ( ho 2006 p 33 )

ب . نظرية التكامل : قام ( rabiinowitz hall 1977 ) بمراجعة الادبيات السابقة ومن خلالها توصل الى

نموذج يوضح ان الانغماس الوظيفي يتكون من ثلاثة انواع من متغيرات العمل وهي : ميول ،

الفرد ، والموقف ، والتفاعل بينهما ، وتتساوى اهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الانغماس الوظيفي

ونموذج الانغماس الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (2) : يوضح نظريات التكامل المصدر ( ho 2006 )

على صعيد ميول الفرد فان الانغماس الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد ، ويظهر تأثيره في بعض

الخصائص كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية ومركز الرقابة الداخلي والخارجي ، وموقع السكن والانغماس

الوظيفي هو ميزة شخصية لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة ، وفي المدخل الموقف يظهر الانغماس

الوظيفي على انه الاتجاهات الشخصية اتجاه خصائص الوظيفية ، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في

اتخاذ القرارات ، وبعض العوامل الاجتماعية ومزايا الوظيفة وتفاعل الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية

والبيئية اتجاهات العمل والسلوكيات ، وعندما تنسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف سينتج بالطبع درجة عالية من الانغماس الوظيفي ( ho 2006 p 33 .35 ) .

ج . المدخل التحفيزي : طورت نظرية المدخل التحفيزي من قبل العالم kanungo 1982 ، والذي قام بدمج المداخل المختلفة للانغماس الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدما المفهوم الذي ينص على ان الانغماس يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وايضا بيئة العمل التي ممكن ان تلبي وتحقق طلبه الشخصي وافترضت هذه النظرية ان تصورات الموظف المتعلقة باحتمالات ان تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الاكثر تأثيرا على انغماسه الوظيفي ، ويؤكد ( kanungo ) ان الافراد يعتقدون بان محتويات الوظيفة توفر لهم فرص لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية ، وبناء على ذلك فان الانغماس يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية والخارجية ، بالإضافة الى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم ( akhtor singh 2010 ) .

د . المدخل السببي : ( قاسم ، 2012 ص 100 . 103 ) قام ( brown 1996 ) بمراجعة الدراسات التحريبية التي تمت على الانغماس الوظيفي ، وبناء على هذه المراجعة توصل الى نموذج الذي يفصل فيه محددات ونتائج الانغماس الوظيفي والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية ، ويصف من خلال هذا المدخل الشخصي المنغمس وظيفيا على النحو التالي :

**1 . من حيث الخصائص الشخصية :** لديه إيمان شديد باختلافات العمل وحافز داخلي مرتفع ، وشعور عال باحترام الذات الا ان الشخص المنغمس وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديمغرافية .

**2 . من حيث خصائص الوظيفية وسلوكيات الاشراف :** يهتم الشخص وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي ، والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات ، ويهتم كذلك بالأعمال التي تمكنه من وضع تصور لنتائجها اثناء اداء العمل ، كما ان هذا الشخص لديه القدرة على

المشاركة في وضع معايير الاداء ، ويرتبط بعلاقات ايجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن ادائه وهذه الخصائص الموقفية ذات تأثير هام على الشخص المنغمس وظيفيا ، خاصة الذي يتميز بمستوى عالي من قوة الحاجة للنمو .

**3 . من حيث الاتجاهات الوظيفية :** يتميز الشخص المنغمس وظيفيا بان لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن محتوى العمل وهو ما يسمى بالرضا الداخلي ويظل محتفظا برضاه عن وظيفته حتى مع ادراكه لضعف اهتمام مشرفه بمرؤوسيه او انه استبدادي والشخص المنغمس وظيفيا لديه التزام عاطفي قوي بالمنظمة التي يعمل بها اكثر من منظمة اخرى يمكن ان يكون قد عمل بها فترة طويلة من قبل ، وذكر براون نتائج الانغماس الوظيفي ، كما توصلت اليه الدراسات من ان وجود درجة عالية من الانغماس الوظيفي لدى الافراد يترتب عليه نتائج هامة عديدة للمنظمات .

المحددات	علاقات تبادلية	النتائج
. المتغيرات الشخصية	الانغماس في العمل	سلوكيات ونتائج العمل
الايمان بأخلاقيات العمل	الالتزام المهني	المجهود
مركز التحكم		الاداء
احترام الذات وقوة الحاجة للنمو		الاتجاهات الوظيفية
خصائص الوظيفة		الرضا الوظيفي العام
الاستقلال الذاتي		الرضا عن العمل
تنوع المهارات والتحدي		الالتزام التنظيمي
التغذية العكسية		



شكل رقم (3) : يوضح نظرية المدخل السببي ( المصدر ، قاسم ، 2012 )

هـ . نموذج متعدد الابعاد للانغماس الوظيفي ( akhtar singh 2010 ) :وقدم بواسطة ( yushimura 1996 ) والذي أكد فيه على ان الانغماس الوظيفي ليس مفهوما احادي الابعاد ، وانه يتكون من ثلاثة ابعاد وهي :

- 1 . الانغماس العاطفي : يشير الى مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته او مدى حبه لعمله .
- 2 . الانغماس المعرفي : ويشير الى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته او درجة اهمية الوظيفة في حياته .
- 3 . الانغماس السلوكي : ويشير الى اتخاذ الفرد العامل دورا اضافيا كان يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته او التفكير في العمل بعد مغادرته .

الخصائص	الابعاد
التعلق ، الاستمتاع ، الارتباط .	الانغماس العاطفي
الحالة النفسية ، احترام الذات ، المشاركة الفعالة.	الانغماس المعرفي

الانغماس السلوكي	النوايا السلوكية ، السلوك خارج الدوائر ، التعلم والتطور التطوعي .
------------------	---

جدول رقم (3) يوضح : ابعاد وخصائص الانغماس الوظيفي ( المصدر 2010 akhtar)

. وكان yushimura 1996 قسم الابعاد الى ثلاثة فئات رئيسية وهي :

1. المتغيرات الشخصية: وهي المتغيرات المرتبطة بالفرد مثل ( الخبرة الشخصية ، وموقع التحكم وغيرها .
2. المتغيرات التنظيمية : وهي المتغيرات المرتبطة بالعمل مثل ( انواع العمل ، خصائص العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، والرضا الوظيفي وغيرها .
3. المتغيرات التنظيمية: وهي المتغيرات خارج الظروف الشخصية والتنظيمية.

الانغماس الوظيفي	<p>المتغيرات الشخصية</p> <p>الخبرة الوظيفية</p> <p>موقع التحكم</p> <p>احتياجات النمو</p> <p>القيم العاملة</p> <p>التنشئة الاجتماعية</p> <p>المتغيرات التنظيمية</p> <p>نوع العمل</p> <p>خصائص العمل.</p>
------------------	---

المشاركة في اتخاذ القرارات	الانغماس العاطفي
الرضا الوظيفي	الانغماس المعرفي
الالتزام التنظيمي	الانغماس السلوكي
الرضا التنظيمي	
ادارة الموارد البشرية.	
المتغيرات غير التنظيمية	
ظروف العمل	
الانغماس	

شكل رقم (4) يوضح : نموذج متعدد الابعاد للانغماس الوظيفي ( المصدر 2010 akhtar)

#### 4 . الانغماس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات :

1 . الانغماس الوظيفي والرضا الوظيفي : كثيرا ما يحدث اقتران بين مفهومي الانغماس الوظيفي والرضا الوظيفي ، على الرغم من وجود اختلافات بينهما ، فالرضا الوظيفي يشير الى درجة التوجه العاطفي الايجابي اتجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى اشباع العمل لحاجات الفرد ، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف ايجابية نحو الوظيفة ولكنها ليست بالضرورة تؤدي بالضرورة للانغماس الوظيفي ، وتشير بعض الدراسات الحديثة على انه يجب ان لا ينظر للرضا والانغماس على انهما متغيرات منفصلة ، بل يجب الاخذ في الاعتبار التفاعلات المحتملة بينهما ، وتأثير ذلك التفاعل على المتغيرات الاخرى ، مثل الالتزام بالعمل ومستوى الاداء والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات .

**2 . الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي :** الانغماس الوظيفي الى حد ما يشابه الالتزام التنظيمي لان كليهما يبحثان في اهتمام الموظفين بعملهم ، لكن الاختلاف بينهما ان الانغماس الوظيفي يبحث اهتمام الفرد بوظيفته الحالية او الاخيرة بالنسبة له ، بينما الالتزام التنظيمي هو رغبة واستعداد الموظف للبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل ، لذا فمن الممكن للموظف ان يكون منغمسا بشدة ولكنه غير ملتزم ( islam 2012 p 1 ) .

**3 . الانغماس الوظيفي والاندماج الوظيفي :** يتعلق مصطلح الانغماس الوظيفي بالعلاقة بين الصورة الذهنية للشخص وخصائص الوظيفة المبنية على جاذبية العمل ، لذا يمكن ان يكون الشخص منغمسا بدرجات متفاوتة في عمله ، بينما في الجهة الاخرى الاندماج الوظيفي يركز على رغبة الموظف الحقيقية في التأثير بشكل افضل في المنظمة على اساس الخصائص التنظيمية التي تدفعه لكي يستمر عاطفيا ومعرفيا وسلوكيا في اداء المنظمة والانغماس الوظيفي هو مخرجات الاندماج الوظيفي ، ومن ناحية نظرية الموظف يكون منغمسا بدرجة عالية بسبب تطابق قيمه الخاصة مع قيم الشركة واهدافه الذاتية مع اهداف المنظمة ، وان الانغماس الوظيفي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي ( dalay 2007 p 56 ) .

**4 . الانغماس الوظيفي وتمكين العاملين :** تمكين العاملين يعني اعطاء العاملين الاكفاء الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل ليتصرفوا بطريقتهم طبقا لإحكامهم الشخصية دون تدخل مباشر من الادارة ، هو توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة ، ويشعرون بملكيتهم لنتاج عملهم ، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يحقق التوافق بين اهدافهم واهداف المنظمة ، وبالتالي انغماسهم في العمل ( قاسم ، 2012 ص 94 ) .

## 5. قياس الانغماس الوظيفي:

هناك مقاييس متعارف عليها في قياس الانغماس الوظيفي:

أ. مقياس لودال وكينجر : يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الانغماس الوظيفي ، وقد تم استخدام هذا المقياس في هذه الدراسة ، ويتكون من (20) فقرة حيث يتم تصميم المقياس على شكل مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس والمتراوح من موافق بشدة الى غير موافق بشدة (الفضلي، 2011، ص : 115) .

ب. مقياس كاننجو : وهو من المقاييس المعروفة لقياس الانغماس الوظيفي ويتكون من (10) فقرات ويصمم على شكل مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس والمتراوح من موافق بشدة الى غير موافق بشدة .

ج. مقياس وايت وراح : هو مقياس يتكون من (9) فقرات ويصمم على شكل مقياس ليكرت الخماسي والمتراوح من موافق بشدة الى غير موافق بشدة ، ويحسب المتوسط الحاصل على اجابات على النقاط التسعة لينتج عنها النتيجة الفردية للانغماس الوظيفي .

ث. مقياس باولي : وهو مقياس يتكون من (27) فقرة وقسم الانغماس الوظيفي الى جزئين هما : دور الموظف ووضع الموظف ويمثل الدور مدى انغماس الفرد في المهام الخاصة بوظيفته ، اما الوضع فيمثل الدرجة التي تجعل الفرد الذي ينفذ مهام وظيفته الحالية منغمسا ويصمم على شكل مقياس ليكرت السباعي ، والمتراوح بين موافق بشدة وغير موافق بشدة .

## 6. العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي:

إن العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي كانت مجال للعديد من الدراسات على المستوى الاداري والسلوكي مما استوجب البحث في مسبباتها والعلاقات المختلفة المرتبطة بينها وبين العديد من المتغيرات ، فقد دلت بعض الدراسات مثل دراسة (الفضلي 2001 ، ho 2006 ; teng 2010 ) على نتائج العلاقة بين

القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي ، وقد اظهرت هذه الدراسات وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي ، وأكدت نتائج هذه الدراسات أن العلاقة بين المتغيرين تتوقف على وجود قيم إيجابية وضرورة تهيئة مناخ مناسب للموظفين يساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لديهم ، فالعلاقة الطردية بين المتغيرين مرتبطة إلى حد بعيد بأهداف المنظمة ومدى التطابق الموجود بين القيم السائدة بالمنظمة والقيم التي يتقمصها الأفراد ويعتقدون أنها القيم التي تحقق أهدافهم وأهداف المنظمة ، وأن هذا التوافق سينعكس على الإنغماس الوظيفي للأفراد ويقوي العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة والتي تظهر في صورة العقد النفسي .

## خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض المفاهيم المتعلقة بالانغماس الوظيفي ، ومن خلاله تمكنا من التوصل ان الانغماس الوظيفي يكون نتيجة لدوافع متعددة المصادر اما داخلية ، اي من الشخص نفسه ، بحيث تكون كامنة لدى الفرد ، او خارجية تحدثها التغيرات المنظمة للفرد ، كما يعطي الانغماس الوظيفي اهتماما بالغا من طرف المنظمات ، وحتى تحقق المنظمة وظائفها يجب توفير خصائص الانغماس الوظيفي ونظريات الانغماس ، ثم تطرقنا الى علاقته ببعض المتغيرات وقياس الانغماس الوظيفي ، من خلال زيادة الولاء والانغماس الوظيفي خدمة للمنظمة حيث ان العلاقة كانت ايجابية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي من خلال العلاقات التبادلية بينهما ، حيث كانت ردود الفعل ايجابية حيث تقول انه توجد علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي .

# الفصل الرابع

## الاجراءات المنهجية للدراسة

- 1 . المنهج المتبع
- 2 . حدود الدراسة
- 3 . عينة الدراسة
- 4 . الدراسة الاستطلاعية
- 5 . ادوات الدراسة
- 6 . الخصائص السيكومترية
- 7 . اجراءات الدراسة
- 8 . الاساليب الاحصائية

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق اهداف الدراسة ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة ، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة ، ثم نتطرق الى اداة الدراسة وكيفية بنائها والاجراءات التي تم استخدامها في فحص اداة الدراسة ، والاساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها وتحليل البيانات واختبار فرضية واسئلة الدراسة بهدف الوصول للنتائج التي تعبر عن واقع الظاهرة قيد الدراسة .

## 1 . المنهج المتبع :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى او المضمون ، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره ، واعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات المصادر الثانوية تمت مراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية ، وكذا تعرف الباحث على الاسس والطرق السلمية في كتابة الابحاث والامام العلمي بجوانب موضوع الدراسة ، لدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة .

## 2 . حدود الدراسة :تحدد الدراسة مكانيا وزمانيا وبشريا بما يلي :

أ. الحدود الزمنية : طبقت الدراسة الجانب التطبيقي من بداية شهر نوفمبر الى غاية اواخر شهر جوان من

السنة الجامعية 2018/2017

ب. الحدود البشرية : تمثلت في عينة مكونة من 120 فردا من موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

ج. الحدود المكانية : طبقت في الادارة العامة بولاية غرداية .

### 3. مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 120 من الموظفين العاملين في الادارة العامة بولاية غرداية ، واعتمد الباحث اسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة .

مفهوم الحصر الشامل : يعرف هذا الاسلوب بانه اسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الاحصائية ووحدات المجتمع وموضوع الدراسة ( العقيلي ، 2004 ، ص 24 ) .

خصائص عينة الدراسة الاساسية :

جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب البيانات الشخصية

#### 1. الجنس :

الجدول رقم (4) افراد عينة الدراسة الاساسية حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
59.16 %	71	ذكور
40.83 %	49	اناث
100 %	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) ان حجم العينة بلغ (120) بنسبة 100 % بينما كان عدد الذكور

( 71 ) بنسبة 59.16 وعدد الاناث (49) بنسبة 40.83 % .

#### 2. السن :

الجدول رقم (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب السن :

النسبة المئوية	التكرارات	السن
51.66%	62	اقل من 35 سنة
48.33%	58	من 35 سنة فاكثر
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) ان الموظفين الاقل من 35 سنة يمثلون 62 عاملا بنسبة ( 51.66 )

اكثر من العمال الذين يتجاوز سنهم 35 سنة فاكثر الذين يمثلون (58) عامل بنسبة ( 48.33 ) وقد يرجع

ذلك الى السياسة التي انتهجتها الحكومة بتشجيع التقاعد المسبق ، مما يجعل الكثير من العمال يفضلون التقاعد

المسبق عوض استكمال المدة القانونية للتقاعد بالاضافة الى توظيف عمال جدد .

3 . سنوات الخدمة ( الاقدمية ) :

الجدول رقم (6) يوضح افراد عينة الدراسة الاساسية حسب الاقدمية :

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية
39.16%	47	اقل من 10 سنوات
60.83%	73	من 10 سنوات فاكثر
100%	120	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ان (73) عاملا تفوق خبرتهم 10 سنوات فاكثر ، وذلك بنسبة

(60.83%) في حين نجد ان (47) موظف تقل خبرتهم عن 10 سنوات وذلك بنسبة ( 39.16%)

**4. الدراسة الاستطلاعية :** تهدف الدراسة الاستطلاعية الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وابعادها ، من منطلق ان هذا النوع من البحوث يساعد الباحث على معرفة صلاحية ادوات البحث ، وتعميق المعرفة بالموضوع قيد الدراسة ، ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة اثناء التطبيق لتداركها ، وقد اجريت الدراسة الاستطلاعية بهدف النزول الى الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق وتجنب الاخطاء اثناء الدراسة الاساسية ، وحساب الخصائص السيكومترية ( الصدق ، الثبات ) وذلك للتأكد من صلاحية اداة البحث للدراسة .  
تم اجراء الدراسة الاستطلاعية على موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، على عينة قوامها ( 30 ) موظف منهم (18) ذكور ، و( 12 ) اناث ، وذلك بغرض التأكد من صدق وثبات الاستبيان .

### خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية :

فيما يلي نتائج عينة الدراسة الاستطلاعية وفق الخصائص والسمات الشخصية :

### 1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس :

الجدول رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس :

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	18	60 %
اناث	12	40 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) ان حجم العينة ذكور بلغ (18) بنسبة (60%) والاناث عددهم (12) بنسبة 40 % .

2 . خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن :

الجدول رقم ( 8 ) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن :

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 35 سنة	13	43.33 %
من 35 سنة فاكثر	17	56.66 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 8 ) ان ( 13 ) عاملا كان سنهم اقل من 35 سنة بنسبة ( 43.33 % ) ، بينما نجد ( 17 ) عاملا فاق سنهم 35 سنة بنسبة ( 56.66 % )

3 . خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية في العمل :

الجدول رقم ( 9 ) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية في العمل :

الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	14	46.66 %
من 10 سنوات فاكثر	16	53.33 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 9 ) ان ( 14 ) عاملا لديهم اقل من 10 سنوات خدمة بنسبة ( 46.66 % ) بينما نجد ان ( 16 ) عاملا يفوقون 10 سنوات فاكثر بنسبة ( 53.33 % )

5 . أدوات الدراسة : اشتملت هذه الدراسة على مقياسين متمثلين في مقياس القيم التنظيمية لفرانسييس

وودكوك ، ومقياس الانغماس الوظيفي للودال وكجنر .

1 . مقياس فرانسيس وودكوك : وتكون المقياس من 37 فقرة موزعة وفقا لاستبانة القيم التنظيمية

لفرانسيس و وودكوك ، وتستخدم فقط مع الموظفين الاداريين وموزعة على النحو التالي :

ا - قيم ادارة المنظمة : وقياس مستوى قيم الادارة لدى موظفي الادارة المحلية بولاية غرداية ، من خلال (9) فقرات .

ب - قيم ادارة المهمة : وقياس مستوى قيم ادارة المهمة ، في مصلحة الموظفين بولاية غرداية ، من خلال (8) فقرات .

ج - قيم ادارة العلاقات : وقياس مستوى قيم ادارة العلاقات لدى مصلحة الموظفين بولاية غرداية ، من خلال 10 فقرات .

د - قيم ادارة البيئة : وقياس مستوى قيم ادارة البيئة في الادارة العامة بولاية غرداية ، وذلك من خلال (10) فقرات.

الجدول رقم (10) يوضح ابعاد مقياس القيم التنظيمية :

الابعاد	اسم البعد	البنود
الاول	ادارة البيئة	من 01 الى 09
الثاني	ادارة المهمة	من 10 الى 17
الثالث	ادارة العلاقات	من 18 الى 27
الرابع	ادارة البيئة	من 28 الى 37

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 10 ) ان بنود ( ادارة البيئة ، ادارة المهمة ، ادارة العلاقات ، ادارة البيئة ) من البند 01 الى 37 .

وتتم الاجابة عليه على سلم يتكون من 5 اجابات وفق طريقة ليكرت ، وقد كانت كل بنود المقياس ايجابية .

يتحصل المفحوص على 185 درجة كأقصاه و37 درجة كأدناه.

2-مقياس الانغماس الوظيفي: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس لودال وكجنر والمتكون من 20 بند كلها ايجابية ما عدا 07 بنود سلبية والمتمثلة في ( 47 . 50 . 51 . 54 . 55 . 56 ) ويتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي ، وانطلاقا من ذلك تكون اعلى درجة يحصل عليها الموظف على هذا المقياس بالنسبة لكامل العبارات 100 درجة كاقصاها و20 كأدناها.

## 6 . الخصائص السيكومترية للأداة :

حيث يتم التأكد من صلاحية الاداة المستخدمة يجب حساب الصدق والثبات

### 6 . 1 . الصدق : هو ان يقيس الاختبار فعلا ما يفترض ان يقيسه .

ويعرفه " جيسافورد " بانه تحديد لمعامل الارتباط بين الاختبار وبعض مقاييس او محاكاة الاداة في المواقف الاجتماعية ( بشير معمريه ، 2002 ، ص 159 )

تعريف الصدق : هو مدى الاطمئنان الا ان الاختبار النفسي يقيس بالفعل السمة المطلوبة قياسها ويقيسها وحده ( بشير معمريه ، 2002 ، ص 159 )

وقد تم تقديره بطريقتين :

### 6 . 1 . القيم التنظيمية لفرانسييس وودكوك:"

أ . صدق المقارنة الطرفية : تقوم هذه الطريقة على احد مفاهيم الصدق ، وهو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها ، ولعلا أكثر التقسيمات تمييزا لمستويات الامتياز هي التي تعتمد على تقسيم الميزان الى طرفين علوي وسفلي ، حيث تم اخذ نسبة 33 % من الطرف الممتاز ( القسم العلوي ) و33% من الطرف

الضعيف ( القسم السفلي ) كما تقوم هذه الطريقة على مقارنة متوسط درجة الاقوياء في الميزان بمتوسط درجة الضعاف في نفس الميزان ، وذلك نسبة الى توزيع الاختبار وذلك سميت بالمقارنة الطرفية لاعتمادها على الطرف الممتاز والطرف الضعيف للميزان ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ) وتكون المقارنة باستخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطين الحسابين للمجموعتين وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الاتي :

جدول رقم (12) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس القيم التنظيمية .

دلالة احصائية	القيمة المجدولة	قيمة " ت "	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.01	9.64	_7.19	20	16.42	110	العينة العليا ن = 11
				3.90	146.63	العينة الدنيا ن = 11

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان قيمة "ت" المحسوبة بلغت 7.19- وهي دالة عند مستوى

0.01 مما يدل على ان الاستبيان صادق فيما يقيس .

جدول رقم (13) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للانغماس الوظيفي

دلالة احصائية	القيمة المجدولة	قيمة " ت "	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
				3.49	64.27	العينة العليا ن

0.01	0.30	-7.56	20			11 =
				5.14	78.45	العينة الدنيا 11 = ن

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 13 ) ان قيمة "ت" المحسوبة بلغت  $-7.19$  وهي دالة عند مستوى

0.01 مما يدل على ان لها القوة والقدرة التمييزية وبالتالي نستنتج ان الاستبيان صادق فيما يقيس ويؤكد صدقه .

ب . الصدق الذاتي : وهو في الحقيقة يمثل العلاقة بين الصدق والثبات ، ان هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من اخطاء المقياس عند حساب الثبات تصبح حقيقة ، وبما انها اصبحت حقيقة يمكن اعتبارها محكما ينسب اليه صدق الاختبار .

يعرف الصدق الذاتي بانه صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب اخطاء القياس ، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان الذي ننسب اليه صدق الاختبار ، وبما ان الثبات يقوم في جوهره على معامل الارتباط الدرجات الحقيقية للاختبار بنفسها اذا اعيد اجراء الاختبار على نفس مجموعة الافراد التي اجري عليها اول مرة ، اذن فالصلة وثيقة بين الثبات والصدق ويقاس الجدر التريبي لمعامل ثبات الاختبار ( فؤاد البهمي السيد ، 2005 ، ص 402 )

1 . القيم التنظيمية : يتم حسابه من خلال الجدر التريبي لقيمة الثبات ، فقد بلغت قيمة الثبات للصدق الذاتي للقيم التنظيمية باستخدام معامل الفاكرونباخ  $0.91$  في الجدول رقم ( 14 ) ص 74 وعليه تصبح قيمة الثبات من خلال هذا المعامل جدر  $0.91 = 0.95$  ونستنتج ان الاستبيان صادق وفعلا يقيس ما اعد لقياسه .

2 . الانغماس الوظيفي : يتم حسابه من خلال الجدر التريعي لقيمة الثبات ، فقد بلغت قيمة الثبات للصدق الذاتي للانغماس الوظيفي باستخدام معامل الفاكرونباخ 0.56 في الجدول رقم (15) ص ( 75 ) وعليه تصبح قيمته من خلال هذا المعامل جدر  $0.56 = 0.74$  ونستنتج ان الاستبيان صادق وفعلا يقيس ما اعد لقياسه .

6 . 2 ثبات المقياس : يؤكد التعريف الشائع للثبات ، انه يشير الى امكانية الاعتماد على اداة القياس وعلى استخدام الاختبار ، وهذا يعني ان ثبات الاختبار هو ان يعطي نفس النتائج باستمرار اذا ما استخدم اكثر من مرة ، تحت ظروف مماثلة ( فاطمة عوض صابر ، علي خفاجة ، 2002 ) ويقصد بثبات الاختبار مدى الدقة او استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة في مناسبتين مختلفتين ( مقدم عبدالحفيظ ، 2003 ، ص 152 ) وتم حسابه بطريقة الفاكرونباخ .

6 . 2 . 2 : طريقة الفاكونباخ : تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في اداء الفرد من فقرة الى اخرى وتستند الى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية لل فقرات ( جهاد عاشور الحضري ، 2003 ) ويشير بشير معمره ان معامل الفاكرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبار ، ويرتبط بثبات الاختبار بثبات بنوده ( معمره ، 2007 ، ص 184 )

بعد حساب الثبات بطريقة الفاكرونباخ للاستبيان القيم التنظيمية تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول الاتي :

الجدول رقم ( 14 ) يوضح نتائج معامل الفاكرونباخ للقيم التنظيمية :

الاداة	عدد البنود	معامل الفاكرونباخ
القيم التنظيمية	37	0.91

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 14 ) ان قيمة معامل الفاكرونباخ لاداة القيم التنظيمية تقدر ( 0.91 )

. بعد حساب نتائج الثبات بطريقة الفاكرونباخ للانغماس الوظيفي تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول :

جدول رقم (15) يوضح نتائج معامل الفا كرونباخ للانغماس الوظيفي :

الاداة	عدد البنود	معامل الفاكرونباخ
الانغماس الوظيفي	20	0.56

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 15 ) ان قيمة معامل الفاكرونباخ لاداة الانغماس الوظيفي تقدر ( 0.56 )

وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 مما يدل على أن الاستبيان ثابت .

**7 . اجراءات الدراسة :** بعد ان تمت اجراءات حساب الصدق والثبات للاداة ( القيم التنظيمية ، والانغماس

الوظيفي ) في الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صلاحيتها ، تم اعداد الاستبيان في صورته النهائية والشروع في

تطبيق الدراسة الاساسية ، حيث تم توزيعها من طرف الباحث وبمساعدة بعض عمال الادارة العامة بولاية غرداية

على عينة مكونة من ( 130 عامل ) .

وقد شرعت اجراءات هذه الدراسة في الجانب التطبيقي ابتداء من شهر جانفي 2018 الى غاية من شهر جوان

من نفس السنة وذلك بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة

العامة بولاية غرداية ، استغرقت فترة توزيع وجمع الاستبيانات من طرف الباحث اربعة اشهر ، من بداية شهر

مارس الى غاية شهر جوان ، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة ( 130 ) استبيان على عينة تم اختيارها بطريقة

المسح الشامل من مجتمع البحث ، استعيدت منها 125 استبيان وتم الغاء 05 استبيانات كونها لا تحتوي على

الاجابات الكاملة وبقيت 120 استبيان وهي صالحة للمعالجة الاحصائية .

**8 . الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة :**

بعد جمع استمارات الدراسة المستوفية تم تفرغ نتائجها في الحاسب الالى باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS .V 20 ) وذلك لايجاد التحليلات الاحصائية التالية :

1. التكرارات : والتي تم استخدامها بشكل اساسي في وصف البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة .
2. النسب المئوية : وقد استعملت في هذه الدراسة من اجل تقدير عدد افراد مجتمع الدراسة حسب ( السن الجنس ، الاقدمية )
3. المتوسط الحسابي : الهدف من حسابه هو معرفة متوسط درجات افراد العينة وكذلك استخدامه في الانحراف المعياري ، وكذلك استعماله في معادلة الاختبار "ت" ( محمد السيد ابو النيل ، 1987 ، ص 102 )
4. الانحراف المعياري : الهدف منه معرفة قيمة تباعد درجات الاداة عن متوسطها الحسابي ، وكذا استخدامه في معادلة الاختبار "ت" .
5. معادلة الارتباط بيرسون : لاستخدامه في قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .
6. معامل الفاكرونباخ : لمعرفة ثبات اداتي الدراسة .
7. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين : وذلك بغرض اختيار وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اراء افراد عينة الدراسة حول مستوى الانغماس الوظيفي لموظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، وفقا لمتغيري الجنس وكذا في صدق المقارنة الطرفية.

تناول هذا الفصل العمل الميداني للبحث ، اذا تم التطرق الى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية ، ابتداء من الدراسة الاستطلاعية ، باستخدام استبيان تم تصميمه بالاعتماد والاستعانة على العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، بعد التأكد من صدق وثبات الاداة على العينة الاستطلاعية ، وتبني المنهج الوصفي التحليلي

في هذه الدراسة ، وجمعت بيانات الدراسة الاساسية من عينة موظفي وموظفات الادارة المحلية بولاية غرداية ، وتم استخدام ادوات جمع البيانات وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج ( spss 20 ) باستخدام العديد من الاساليب الاحصائية منها معامل الفاكرونباخ والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ....الخ وتم التوصل الى نتائج الاجابات عن تساؤلات الدراسة ، وفي الفصل الموالي سنتطرق الى عرض ومناقشة نتائج تحليل هذه الدراسة .

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة النتائج

1- عرض و تحليل النتائج

2- تفسير و مناقشة النتائج

3- الاستنتاج العام

إقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

يستعرض هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج الدراسة والاجابة على اسئلة الدراسة والوقوف على ابرز النتائج الاستبانة والتي تم التوصل اليها ، وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بيانات الدراسة والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها .

## 1. عرض وتحليل النتائج :

### 1. عرض نتائج الفرضية الاولى :

" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين وتوصلنا الى النتائج التالية :

### الجدول رقم (16) يبين نتائج العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي

المتغيرات	عدد افراد العينة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
القيم التنظيمية	120	0.21	دالة عند 0.05
الانغماس الوظيفي			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 16 ) ان معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية بلغ ( 0.21 ) وهي قيمة دالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) مما يعني ان هناك علاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي وهي علاقة ضعيفة نوعا ما وبذلك تتحقق فرضية البحث التي تدل على وجود العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

## 2. عرض نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية على " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين وتوصلنا الى النتائج التالية :

الجدول رقم ( 17 ) يوضح نتائج العلاقة ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي :

المتغيرات	عدد افراد العينة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
قيم ادارة المنظمة	120	0.19	دالة عند 0.05
الانغماس الوظيفي			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 17 ) ان معامل الارتباط بين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية بلغ ( 0.19 ) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني ان هناك علاقة بين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي وبذلك تحققت فرضية البحث التي تنص على وجود علاقة بين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي .

### 3. عرض نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول رقم ( 18 ) يوضح نتائج العلاقة بين ادارة المهمة والانغماس الوظيفي :

المتغيرات	عدد افراد العينة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
ادارة المهمة	120	0.21	دالة عند 0.05
الانغماس الوظيفي			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 18 ) ان معامل الارتباط بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية بلغ ( 0.19 ) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ( 0.05 ) مما يعني ان هناك علاقة بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي ، وبذلك تتحقق فرضية البحث التي تنص على وجود علاقة بين ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية . وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول رقم ( 19 ) يوضح نتائج العلاقة بين ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي :

المتغيرات	عدد افراد العينة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
ادارة العلاقات	120	0.20	دالة عند 0.05
الانغماس الوظيفي			

يتضح من خلال الجدول رقم ( 19 ) ان معامل الارتباط بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية بلغ (0.20) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني ان هناك علاقة بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي ، وبذلك تحققت فرضية البحث التي تنص على وجود علاقة بين ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

5. عرض نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة البيئة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول رقم ( 20 ) يوضح نتائج العلاقة بين ادارة البيئة والانغماس الوظيفي :

المتغيرات	عدد افراد العينة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
ادارة البيئة	120	0.019	غير دالة
الانغماس الوظيفي			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 20 ) ان معامل الارتباط بين قيم ادارة البيئة لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية بلغ ( 0.019 ) وهي غير دالة احصائية ، مما يعني انه لا توجد علاقة بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي ، وبالتالي لم تتحقق فرضية البحث التي تنص على توجد علاقة بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية .

#### 6. عرض نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية على " توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الجنس " وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم ( 21 ) يوضح نتائج اختبار "ت" في مستوى القيم التنظيمية للموظفين تبعا لعامل الجنس :

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولة	الدلالة الاحصائية
ذكر	71	127.281	11.41	118	- 0.02	0,03	غير دالة احصائية
انثى	49	127.285	10.33				

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 21 ) ان قيم " ت " بلغت ( - 0.02 ) وهي قيمة غير دالة مما يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الجنس مما يدل على عدم صحة الفرضية وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 127.28 واما قيمة الانحراف المعياري 11.41 .

#### 7. عرض نتائج الفرضية السابعة : تنص الفرضية السابعة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى القيم

التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الاقدمية ، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار "ت" للفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم ( 22 ) يوضح نتائج "ت" في مستوى القيم التنظيمية للموظفين تبعا لعامل الاقدمية :

الاقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولة	الدلالة الاحصائية
اقل من 10 سنوات	54	127.07	10.49	118	- 0.189	0,051	غير دالة احصائية
اكثر من 10 سنوات	66	127.45	11.37				

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 22 ) ان قيمة " ت " بلغت ( - 0.189 ) وهي قيمة غير دالة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 127.07 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 10.49 مما يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الاقدمية مما يدل على عدم صحة الفرضية .

#### 8. عرض نتائج الفرضية الثامنة :

تنص الفرضية الثامنة على " توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير السن " وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار "ت" للفروق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم ( 23 ) يوضح نتائج اختبار "ت" في مستوى القيم التنظيمية للموظفين تبعا لعامل السن :

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولة	الدلالة الاحصائية
اقل من 35 سنة	62	126.77	10.09	118	- 0.525	0,112	غير دالة احصائية
من 35 سنة	58	127.82	11.85				

							فاكثر
--	--	--	--	--	--	--	-------

يتضح من خلال الجدول رقم ( 23 ) ان قيمة " ت " بلغت ( 0.525 - ) وهي قيمة غير دالة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 126.77 اما قيمة الانحراف المعياري 10.09 مما يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير السن ، مما يدل على عدم صحة الفرضية .

## 2. مناقشة وتفسير النتائج :

### 1.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الاولى :

تنص الفرضية الاولى على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية "

وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 16 ) تبين وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي وهوما يتفق مع دراسة كل من ( الفضلي ، 2001 ) و ( ho 2006 ) و

( teng .2010 ) اي انه كلما ارتفع مستوى القيم التنظيمية السائدة في الادارة العامة بولاية غرداية ارتفع مستوى الانغماس الوظيفي للموظفين وكان ولائهم للمنظمة اكثر ، والعكس صحيح وكلما قل مستوى الانغماس الوظيفي للموظفين الادارة العامة بولاية غرداية قل مستوى التمسك بالقيم السائدة في المنظمة ، وتختلف مع دراسة كل من ( العتي 2009 ) و ( الصائغ 2010 ) و ( مسعودة 2011 ) و ( الغامدي 2009 ) في عدم وجود علاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي . وبناء على ذلك يمكن القول ان القيم التنظيمية يعدا متغيرا هاما في التأثير على المؤشرات التي تتعلق بالجانب التنظيمي للمنظمات ، ومن خلال دراستنا ايضا اتضح لنا ان للانغماس الوظيفي علاقة سببية تنعكس على نتائج المؤشرات المتعلقة بالجانب التنظيمي .

ويمكن تفسير هذه النتائج بان القيم التنظيمية يعتبر من الحاجات الاساسية والدوافع النفسية التي تحرك السلوك الانساني وتوجهه نحو غايته ، واذا اخفق المرء في تحقيق القيم التنظيمية فان ذلك يؤدي الى عدم القدرة على التحرك والفضول ( جبر محمد جبر ، 1996 ، ص 81 ) .

ان عدم الشعور بالانغماس الوظيفي يؤدي الى الاحساس بالعجز لدى الموظف ، كما يقتل روح الابداع والابتكار وزعزعة ثقة الافراد بالمنظمة وبالتالي يقضي على انغماسهم نحوها .

إن الارتباط بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي يعتمد إلى حد بعيد على مدى التوافق بين القيم الموجودة بالمنظمة والقيم المترسخة في أذهان الموظفين إذ أن وجود قيم إيجابية يؤمن به الأفراد يزيد في قوة العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة والذي سيظهر في صور وأشكال للانغماس الوظيفي من خلال يقوم الفرد بمجموعة من السلوكيات تتجلى في الولاء والرغبة في البقاء بالمنظمة والتمسك بالعمل داخلها.

## 2.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 17 ) تبين على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات ( الحراشة 2011 ) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبالتالي تحققت الفرضية يعني كلما ارتفع مستوى قيم ادارة المنظمة في الادارة العامة بولاية غرداية وبالتالي زاد انغماس العمال في وظائفهم وولائهم للمنظمة .

ومن هنا يتأكد لنا اهمية ادارة المنظمة الذي يعد من الشروط الواجب توفرها في المنظمة وخاضة في مكان العمل منها الدخل المادي المناسب ، التثبيت في الخدمة ، والعدالة والمساواة والتقييم الموضوعي للفرد ، وغيرها من العوامل والمتغيرات التي من شأنها ان تعزز ثقة الافراد بالمنظمة والتزامهم وولائهم لها .

وتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( العتي 2009 ) انما لا توجد علاقة ابين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الطوعية ، ومن هنا يتبين لنا ان الفرضية تحققت وانه كلما كان مستوى قيم ادارة المنظمة منظم في الادارة العامة بولاية غرداية كان انغماس الموظفين وولائهم في الولاية كبر .

## 2.3 : مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة " على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) تبين وجود

علاقة بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية وهو ما يتفق مع دراسة ( الحراشنة 2011 ) و( الفضلي 2001) و ( يوسف 2011 ) في وجود علاقة ذات بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي ومن هنا يتأكد لنا اهمية قيم ادارة المهمة للعمال الذي يعد من الشروط الواجب توفرها في الادارة الرسمية لضمان الولاء والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الادارة العامة بولاية غرداية ، والالتزام بمبادئ المؤسسة .

وتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( الصائغ 2010 ) و ( مسعودة 2011 ) على انها لا توجد فروق ذات احصائية لدى العمالة الكويتية في القطاع الحكومي بدولة الكويت .

ونقول ان فرضية البحث تحققت بوجود علاقة جد ايجابية بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، حيث كلما كانت القيم ادارة المهمة ايجابية كان الولاء والانغماس لديهم في وظائفهم.

## 2.4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 19 ) تبين وجود علاقة ارتباطية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات ( الحراشنة 2011 ) والتي كانت فيها درجة ممارسة العلاقات ايجابية وايضا مع دراسة ( العتي 2009 ) تبين لنا وجود علاقة ارتباطية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، اي انه كلما ارتفع مستوى قيم ادارة العلاقات بين الموظفين من خلال العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم في المنظمة كان مستوى الانغماس اكبر ، وبناء على ذلك يمكن القول ان قيم ادارة العلاقات يعد متغيرا هاما في التأثير على المؤشرات التي تتعلق بالجانب التنظيمي للمنظمة ومن خلال دراستنا اتضح لنا ان للانغماس الوظيفي علاقة سببية تنعكس على نتائج المؤشرات المتعلقة بالجانب التنظيمي .ويمكن تفسير هذه النتائج بان قيم ادارة العلاقات يعتبر من الحاجات الاساسية التي تحرك السلوك الانساني وتوجهه نحوها ، واذا ما اخفق المرء في تحقيق العلاقات التنظيمية فان ذلك يؤدي الى عدم التحرك والفشل .وان عدم الشعور بقيم العلاقات السائدة في المنظمة يؤدي الى

تطور الاحساس بالعجز لدى الموظف الى الحد الذي يستحيل ان يقوم معه بتحدي الوضع الذي يتواجد فيه كما يقتل روح الابداع والابتكار وزعزعة ثقة الافراد بالمنظمة وادارتها وبالتالي يقضي على ولائهم للمنظمة .

وتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( الصائع 2010 ) و( مسعودة 2011 ) و ( الغامدي 2009 ) حول التعرف على انماط السلوك الاداري لمديري الثانوية الحكومية عمان لعدم وجود علاقة ايجابية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي .

## 2. 5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية " وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 20 ) تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من ( mjoli 2013 sheikh , newman ) و ( 2012 ) و ( الفضلي 2001 ) و( يوسف 2011 ) و( نصار 2013 ) و( قاسم 2012 ) في عدم قيم بيئية وبالتالي عدم وجود الانغماس الوظيفي .

وحسب اعتقادنا ان عدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية يعكس حجم المعاناة الملقاة على عاتق هؤلاء الموظفين ، مما يؤثر بشكل او بأخر على مستوى ولائهم واعدم تاديتهم مهامهم بالشكل الذي يضمن خدمة العملاء ، وهو ما يلاحظ من سلوكيات سلبية يودونها الموظفون عند ازدياد وكثرة الخدمات المتتالية وسوء المعاملة المقدمة من المشرفين بالادارة العامة والعلاقات السيئة ، ناهيك عن شكاوى المواطنين اتجاه تدني الخدمات واللامبالاة في القطاع الاداري وانطلاقا من هذا فان انغماس الموظفين مرهون بدرجة كبيرة بحجم الضغوط المترتبة عليه في ظل التغيرات الحالية الناتجة عن ضغط العمل من جهة وظروف الواقع الاداري ومتطلباته من جهة اخرى ، مما ينعكس بصورة او باخرى تعبر عن وصول المواطن الى الاحتراق النفسي .

وتعارض هذه الدراسة مع دراسة ( المغربي 2004 ) التي كان مستوى الانغماس قوي وانه توجد علاقة ارتباطية بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الطوعية حول التعرف على انماط السلوك الاداري لمديري الثانوية الحكومية عمان .

## 2. 6 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية السادسة على " توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الجنس .

وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 21 ) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الجنس .واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات ( الفضلي 2001 ) و( المغربي 2004 ) و ( عريشة 1993 ) في انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراكهم للقيم التنظيمية وفقا لمتغير الجنس.

كما تتعارض هذه الدراسة مع دراسة ( 2013 gavemder / parrumasur ) التي تنص على وجود فروق في مستوى القيم التنظيمية لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ماير وشورمان ( 1992 ) لا توجد فروق في إدراك القيم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ، وحسب اعتقادنا ان ليس هناك فروق بين الاناث والذكور في إدراكهم للقيم التنظيمية اي ان هذا المتغير لا يعتبر كمحدد لمستوى القيم التنظيمية لدى الموظفين بالادارة العامة بغرداية حيث ترتبط القيم لديهم بعوامل ترتبط بظروف العمل المادية كأسلوب الإشراف وغيرها ، حيث تلعب المعتقدات المعرفية لدى الفرد دورا كبيرا في بناء الثقافة التنظيمية لدى الفرد والتي يكون من أبرز مصادرها الإدارة والقادة الإداريين وقوة تأثيرهم في الموظفين التابعين لهم.

## 2. 7 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة :

تنص الفرضية السابعة على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير الاقدمية " وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم

( 22 ) تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية حسب متغير الاقدمية واتفقت مع نتائج دراسة ( الحراحشة 2012 ) ودراسة ( المغربي 2004 ) وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى القيم حسب متغير الاقدمية ، ووحسب اعتقادنا ان ليس عدم وجود فروق بين موظفي الاقل من 35 سنة واكثر من 35 سنة للقيم التنظيمية ، اي ان هذا المتغير لا يعتبر كمحدد لمستوى إدراك القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بغرداية ، حيث القيم التنظيمية تبنى من خلال مدى التوافق والانغماس للفرد ودرجة

احتكاكه بالمنظمة من خلال المشاركة الفعالة في الأنشطة داخل المنظمة ومحاولة معرفة المستجبات المتعلقة بالوظيفة والمنظمة في العديد من المجالات المعرفية والقيمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها...

كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة ( الفضلي 2001 ) و( رشيد 1993 ) التي اظهرت توجد فروق في مستوى القيم حسب الاقدمية حسب اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء القيم التنظيمية لدى العاملون في وحدات القطاع العام ، فقد توصلت هاته الدراسة الى العاملون اكثر من 10 سنوات لديهم إدراك أكبر للقيم التنظيمية من العاملين اقل من 10 سنوات .

## 2. 8 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثامنة :

تنص الفرضية الثامنة على " توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية حسب متغير السن "وبعد المعالجة الاحصائية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 23 ) تبين عدم وجود فروق لدى متغير السن في مستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( المغربي 2004 ) اذا نستنتج ان السن لا يعتبر في حد ذاته كمحدد لمستوى القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية ، مما يدل على عدم صحة هذه الفرضية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الفضلي 1997 ) التي توصلت لوجود علاقة سالبة بين السن والقيم التنظيمية .

وتختلف مع الكثير من الدراسات كدراسة ( دخيل الله 1995 ) حيث اظهرت ان للسن تأثير مباشر على القيم التنظيمية ، ودراسة ( ايمن المعاني 1999 ) التي توصلت الى وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين القيم التنظيمية والعمر ، ودراسة ( بيكر 1992 ) التي اظهرت وجود علاقة طردية بين السن والقيم التنظيمية حول تأثير الخصائص الشخصية في مستوى القيم التنظيمية .

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( الفضلي 2001 ) و( عريشة 1993 ) من خلال قرأتين لنتيجة الفرضية و الدراسات السابقة من جهة اخرى يمكن تفسير عدم وجود اختلاف في المستوى القيم التنظيمية لدى موظفين الادارة العامة بولاية غرداية الى عدم وجود اختلاف بين كبار السن وصغار السن في مستوى القيم التنظيمية وان التقارب في مستوى التعليمي قد يحدث نوعا من التكافؤ في الفرص و الحوافز الذي بدوره يولد الرغبة في العمل والبقاء والاستمرار في المنظمة من جهة ومن جهة أخرى قد تكون هناك رغبة من العامل بالادارة العامة بولاية غرداية بالحصول على بعض الامتيازات منها الترقية وزيادة الاجر هذا بالاضافة ان العامل لديه

احتياجات يتحتم عليه تلبيتها المعنوية والمادية التي تؤدي الى الرفع من المتسوى المعيشي والاجتماعي وهذا ما يعطينا اشارة واضحة الى ان السن ليس عامل محدد للقيم التنظيمية في حد ذاتها انما يرتبط الامر بمؤشرات وبعوامل أخرى تحيط بالمرزف كنوع الوظيفة التي يمارسها والمؤسسة التي يشتغل بها والظروف والامكانيات المتاحة وسماته وخصائصه الشخصية ومساره المهني .

### 3- الاستنتاج العام

#### النتائج و الاقتراحات:

بناء على الدراسة الميدانية التي اجراها الباحث حول العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لدى موظفي الادارة المحلية بولاية غرداية ، فقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات ، وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من خلال الاستبانة التي قام بها ، وبعد عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة فقد توصلت الدراسة الى :

#### 1. النتائج :

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي للموظفين بولاية غرداية ، وان هذه العلاقة طردية ضعيفة ، ونستنتج من ذلك ان توفر قيم تنظيمية ايجابية يدركها الموظفون بشكل كبير يؤدي الى ارتفاع مستوى انغماسهم في العمل
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة المنظمة والانغماس الوظيفي للموظفين في الادارة العامة بولاية غرداية .
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة المهمة والانغماس الوظيفي في الادارة العامة بولاية غرداية .
4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي للموظفين في الادارة العامة بولاية غرداية وان هذه العلاقة طردية متوسطة .
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي للموظفين في الادارة العامة بولاية غرداية وان هذه العلاقة طردية ضعيفة .

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول إدراك القيم التنظيمية لدى موظفي الادارة العامة بولاية غرداية وفقا لمتغيرات ( الجنس . السن . الاقدمية ) وقد تم تفسير ذلك بأن القيم التنظيمية تتحدد بناء على خصائص معرفية واجتماعية لدى الأفراد.

## 2. التوصيات والاقتراحات:

1. ضرورة اهتمام الباحثين بموضوع القيم التنظيمية واعادة تناوله باتباع اساليب منهجية واحصائية مختلفة ومحاولة ربطه بالعديد من التنظيمية .

2. تفعيل القيم التنظيمية عمليا لينعكس على زيادة مستوى الانغماس الوظيفي من خلال العمل على رفع درجة وعي العاملين بالقيم التنظيمية .

3. تصميم برامج تدريبية للموظفين تتضمن القيم التنظيمية الايجابية التي من شأنها تفعيل العمل في المنظمة .

4. زيادة مستوى الوعي باهمية القيم التنظيمية لدى الموظفين ، وذلك بتحقيق اهدافهم الشخصية من خلال عملهم وزيادة فرص تحقيق ما يريدون اليه بخلق الفرص المتكافئة لديهم .

5. الاهتمام بقيمة القيم في الادارة العامة واعادة دراسة سياسة القيم ووضع نظام وربطها بالتميز بعيدا عن المحسوبة .

6. اتاحة الفرص للمديرين والمشرفين بتطوير قدراتهم من خلال تشجيع مفهوم التطوير الذاتي ، وبناء فرق العمل في المستويات الادارية العليا .

7. تعزيز القيم الايجابية السائدة ، والعمل على تغير القيم السلبية ، من خلال تصميم البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها .

9. اتباع الطرق العلمية الصحيحة في اختيار وتعيين المرشحين للمناصب الادارية داخل الولاية من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في الاختيار.

10. الاهتمام بجماعات وفرق العمل داخل المصلحة وتبني ثقافة العمل الجماعي ، واسهام القيادات الادارية في تدعيم هذه الثقافة باعتبارهم المثل الاعلى في المنظمة .

12 . البحث في العوامل الشخصية والتنظيمية التي يمكن ان تؤدي الى تنمية درجات الانغماس الوظيفي لدى الموظفين في الولاية .

13 . الحرص على تهيئة مناخ مناسب للموظفين يعتمد على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وتوفير بيئة عمل جيدة تساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لديهم .

14 . الدراسات المقترحة :

ا . اثر الثقافة التنظيمية على الانغماس الوظيفي .

ب . علاقة القيم التنظيمية بالانغماس الوظيفي في البلديات بقراية .

ج . علاقة قيم فرانسيس وودكوك بالانغماس الوظيفي .

د . علاقة الانغماس الوظيفي بادارات القيم التنظيمية .

هـ . علاقة القيم التنظيمية بالانغماس الوظيفي في قطاعات تعليمية (الأساتذة) وقطاعات استشفائية (المرضى).

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع:

### اولا : المراجع العربية :

1. ابو عميرة ، عريب والسعودي ، موسى ( 2011 ) : اثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الاداء الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، دراسات العلوم التربوية المجلد (38) ، العدد (1).
2. ابو هاشم حسن ، السيد ( 2006 ) : الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss .
3. امين ، اسامة ، ربيع ( 2007 ) : التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss ، القاهرة ، المكتبة الجامعية، طبعة 2 .
4. البدري ،عبدالقادر ( 2002 ) : دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي . ليبيا . مجلة الادارة العامة ، المجلد (42) العدد (2) ص: 379 . 429 .
5. البطش ، محمد وابو زينة ، سعيد ( 2007 ) : مناهج البحث العلمي في تصميم البحث والتحليل الاحصائي ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
6. البقمي ، ماجد ( 2011 ) : القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية والادارية .
7. البنوي ، نسرين ، ( 2005 ) : اتجاهات المديرين في الوزارات الاردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة .
8. جرينبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت ( 2004 ) : ادارة السلوك في المنظمات ( ترجمة رفاعي محمد ) الرياض ، دار المريخ للنشر .

9. الحراشة ، محمد ، (2012) : القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الاردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم ، المجلة التربوية ، العدد ( 103 ) ، الجزء الثاني .
10. حريم ، حسين ، (2004) : السلوك التنظيمي وسلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
11. حسن ، راوية ، (2004) : السلوك التنظيمي المعاصر ، الاسكندرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
12. حمادات ، محمد ، (2006) : قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
13. حمود ، خضير ، (2002) : السلوك التنظيمي ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
14. الحوامدة ، نضال والتويجر ، انس ، (2005) : اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية ، اجاث اليرموك ، المجلد (21) العدد (4) .
15. الرحاحلة ، عبد الرزاق ، وعزام ، زكرياء ، (2011) : السلوك التنظيمي في المنظمات ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
16. رشيد ، مازن ، (1993) : الانغماس الوظيفي . دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز الاقتصاد والادارة ، المجلد 6 .
17. زرفة ، بولقواس ، (2013) : دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل . دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد (24) .
18. الزغبي ، خالد ، (2008) : اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، الاقتصاد والادارة ، المجلد (22) العدد (1) .

- 19 . الشودافي ، محمد ، ( 2002 ) : اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي ،  
جامعة الرقازيق : مجلة البحوث التجارية ، المجلد (24) ، العدد (5) .
- 20 . الصائغ ، منى ، ( 2012 ) : القيم التنظيمية واثرها في الخيار الاستراتيجي . دراسة ميدانية في  
منظمات الاتصالات النقالة ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد (5) .
- 21 . طالب ، منير ، ( 2011 ) : علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات  
الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر غزة .
- 22 . الطراونة ، تحسين والصريرة ، ( 2000 ) : اولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة  
الكرك . دراسة ميدانية . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد (15) العدد  
(6) ص : 101 . 139 .
- 23 . العايش ، زينب ، (2011): قيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملات في جامعة الملك  
عبدالعزیز بجدة ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، الاقتصاد والادارة ، مج (25) ، ع(2) ، ص 35 . 71 .
- 24 . عبدالله ، نجلاء ، (2002) : القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء  
الوظيفي ، جامعة قطر، مجلة مركز البحوث التجارية ، السنة (11)، العدد (22) .
- 25 . العتيبي ، تركي ، (2009) : القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني  
والمهني ، دراسة تطبيقية على كلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ،  
العدد (139) ، الجزء الثاني .
- 26 . العتيبي ، منصور ، ( 2010 ) : اثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة واعضاء هيئة التدريس بجامعة  
نجران ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (34) ، الجزء 4 .
- 27 . عريشة ، محمد ، (1995) : تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي  
واثره على جهد الافراد في العمل " دراسة تطبيقية " المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد العدد 6 .

- 28 . العطية ، ماجدة ، (2003) : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، عميان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 29 . العميان ، محمود ، (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر، طبعة 3 .
- 30 . العميان ، محمود ، (2002) : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، ط 1 .
- 31 . عكاشة ، اسعد ، (2008): اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية . غزة .
- 32 . العوفي ، محمد ، (2000) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الامير نايف للعلوم الامنية .
- 33 . الغامدي ، عبدالعزيز ، (2005): القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس وودكوك . دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة .
- 34 . الفضلي ، فضل ، (2001): تأثير المتغيرات الديموغرافية والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والادارة ، المجلد (15)، العدد (1) .
- 35 . فرانسيس ، ديف ، وودكوك ، مايك ، (1995): القيم التنظيمية ( ترجمة عبدالرحمن هيجان ) ، الرياض ، معهد الادارة .
- 36 . قاسم ، مرفت ، (1995) : نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل . دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

37 . القريوتي ، محمد ، (2003): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 4 .

38 . ماهر، احمد،(2003): السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

39 . المغربي ، عبد الحميد ، (2004): جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي ، جامعة الزقازيق : مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد (2) .

40 . مسعودة ، عجال ، (2011): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي . دراسة ميدانية . بجامعة بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد منتوري ، قسنطينة، الجزائر .

المراجع باللغة الاجنبية :

1 – akhtar , z , singh (2010) **job involvement atheoretical interpretation different work settings** retrieved from .

<http://www.indiammba.com/facultycolumn/fc%3B1179/fc1179.html> .

2 – andorta , n ; harleen (2012) . **job attitude to job involvement - a review of indian employees , jaurnal af business ond monagement** , vol 2 , issue , pp 1-9.

3- barndt , (2000) **developing character ond aligning personal values with organizational values in the united states coast guard fort leaven worth kansas** .

4 – bhatia ,a , deep, sachdeva (2012) **analyzing the role of job involvement on organizational effectiveness internotional jaurnal of computing business reseorch** .

5 – ching , s ,kee,(2012) **work values – career commitment relationship of generation yteachers in malaysia internotional conference on economics marketing monogement ipepr ,vol(28) ,pp(242 – 246).**

6 – chughtia ,a ,(2008) **impact of job involvement on in – role job performance and organizatiamal citizenship behavior institute of behaviorol ond applied monogement** .

7 – clinebell ,s ,shadwick ,(2005) **the importance of organizational context on employees attitudes ,an examination of working in main offices versus branh offices** journal of leadership ,organizational studies , pp – 89 – 100.

8 – dalay , g ,(2007) **the relationship between the variables of organizational trust job engagement** , organisationnel commitment and job involvement Istanbul ,2007 .

9 – Dick, r ; v, parkers , (2005) **job satisfactian ond job involvement international of occupational medicine and environmental health** , 18 (2), pp 167- 175 .

10 – diefendroff , brown , j, kamin , lord (2002) **examining the roles of job involvement antd wark centrality in predicting organizational citizemship behaviors ond job performance** journal of organizational behavior (23) ,pp 93 – 108 .

11 – dinc , (2012) **the role of job involvement as mediatar in moral values employee loyalty relationship international burch university** current issues in consumer behavior .

12 – elas , s, mittal ,(2011) **the importance of supervisor support for a change initiative an analysis of job sotisfaction ond involvement international journal** of organizational analysis ,(1954) , pp 305 – 316 .

13 – eslam , khan , ahmed ,(2012) **does organizational commitment enhance the relationship between job involvement and in role performance** journal of human resourse mamagement , 10 (2) , pp 1-9 .

14 – eswaran , tslam ,md ,amd yusuf (2011) **a study of the relationship between the big five personality dimensions ond job involvement in a foreign based** financial institution in penang international business research vol (4) no (4) ,pp 164 – 175.

15 – ho , (2006) **a study of the relationships between work values job involvement ond organizational commitment among taiwanese nurses gueenslan** university of technoligy australia .

16 – karia , asaari ,(2006) **the effects of total quality management**

. ثالثا : مواقع الانترنت .

الملاحق

**الملحق رقم : 01****استبيان**

اخي العامل / اختي العاملة تحية طيبة وبعد :

اليك مجموعة من العبارات التي ترتبط بحياتك المهنية نرجوا ان تجيب عنها بكل صدق وموضوعية ، وذلك بوضع علامة (x) امام الخانة التي تعبر عن رايك ، ونحيطكم علما ان ما ستدلون به سيحظى بالسرية التامة ولا يستخدم الا لأغراض علمية .

**البيانات الشخصية :**

1 - الجنس : - ذكر  - انثى

2 - الأقدمية :

- اقل من 10 سنوات  - من 10 سنوات فاكثر

3 - العمر :

- اقل من 35 سنة  - من 35 سنة فاكثر

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	تمييز الادارة بقدرتها على التأثير في الموظفين.					
2	تبذل الادارة جهود كبيرة في تطوير اداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.					
3	تمنح الادارة مكافاة كبيرة للمدراء المتميزين .					
4	تحظى الادارة بالاحترام والتقدير لدى الموظفين .					
5	تحرص الادارة على اتباع الطرق العلمية الصحيحة في تعيين المرشحين للمناصب الادارية .					
6	تكافى الادارة الموظفين الذين يساهمون في نجاح الولاية .					
7	تقوم الادارة بمنح الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة اعمالهم.					
8	تقوم الادارة بإعطاء فرص حقيقية للموظفين ذو القدرات الادارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
9	تعتمد الادارة الاداء المتميز كمعيار اساسي لتقييم الموظفين ومكافاتهم.					

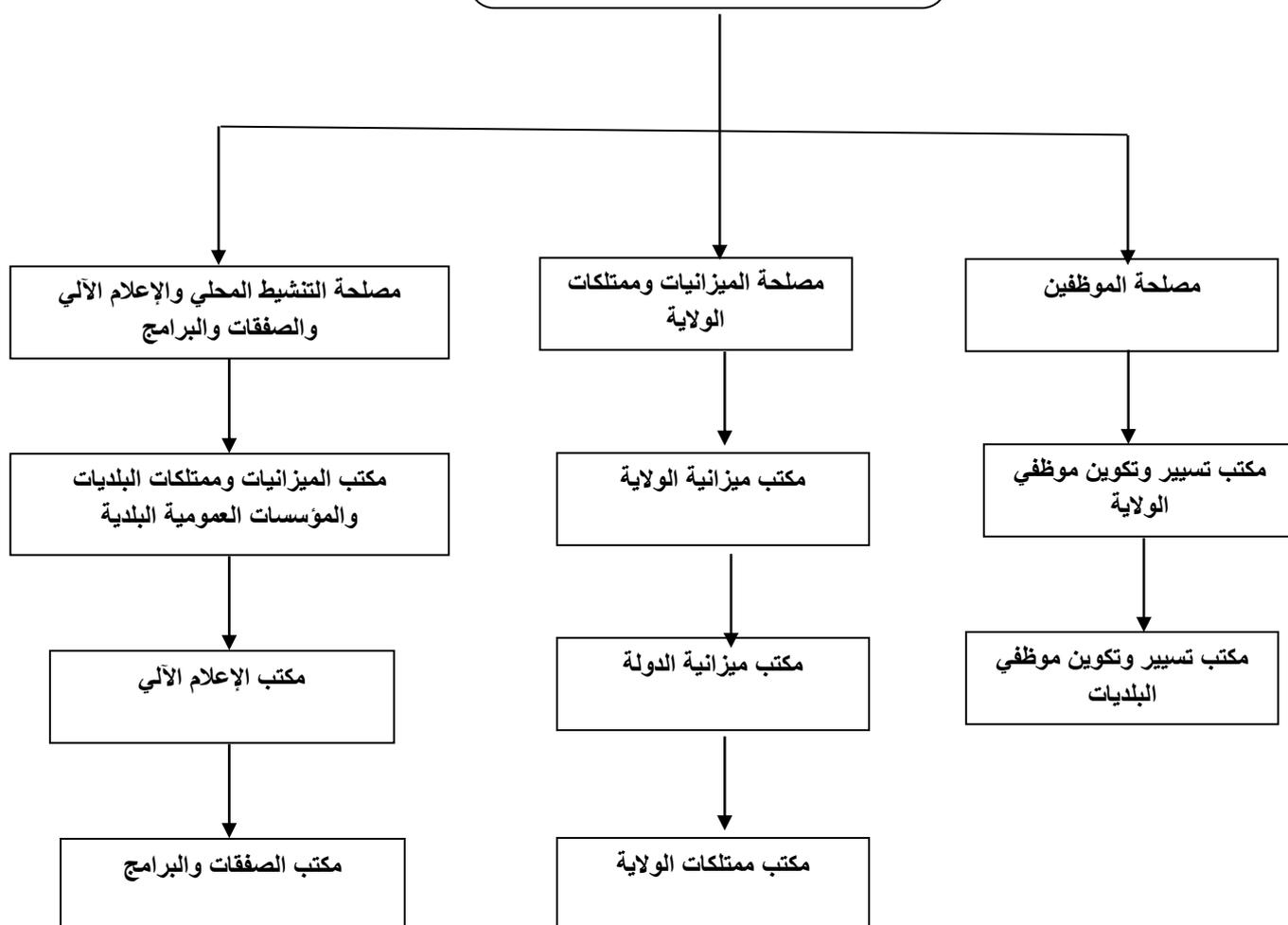
					10	تلقى قرارات الادارة احتراماً وقبولاً لدى موظفي الولاية.
					11	يتم تحديد الادوار والمسؤوليات لموظفي الولاية بشكل واضح.
					12	تستخدم الموارد المالية بكفاءة في الولاية.
					13	تساهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة في نجاح الولاية.
					14	تشتهر الولاية بخدماؤها المتميزة.
					15	يدرك موظفو الولاية ما يقومون به من اسهام اداري لخدمة الوطن.
					16	يفتخر موظفو الولاية بعملهم.
					17	يتم اتخاذ القرارات داخل الولاية بطريقة علمية سليمة.
					18	تعاطف الادارة مع الموظفين الذين يتعثرون في بداية عملهم.
					19	تبدي الادارة اهتماما كبيرا بالعمل الجماعي وتشجعه.
					20	تعزز القواعد والاجراءات التنظيمية في الولاية العدالة والمساواة.
					21	يمنح الموظفون فرصة لسماع شكاواهم عند حدوث خلافات ما.
					22	يتم تشكيل فرق العمل بطريقة علمية وملائمة في جميع اقسام الولاية.
					23	يرتبط موظفي الولاية ارتباطا شديدا بوحدات اعمالهم.
					24	تعمل القواعد الادارية على سهولة انجاز العمل.
					25	يعتبر الموظفون ان الولاية مكان عمل جيد.
					26	تتعامل الادارة مع جميع موظفي الولاية على اختلاف مستوياتهم دون تمييز.
					27	يساعد موظفي الولاية بعضهم البعض في العمل.
					28	تدافع الادارة بقوة عن مصالحها في سوق العمل.
					29	يدرك كل شخص في الولاية ضرورة الاهتمام بالعميل.
					30	يلقى التجديد والابداع تشجيعا في الولاية.
					31	تعالج الادارة التهديدات الموجهة نحو الولاية بشكل مستمر.
					32	تومن الادارة بشعار " نتنافس نحو الافضل ".
					33	تنظر الادارة الى الافكار الجديدة نظرة تقدير عالية.
					34	تحافظ نقابات العمال على مصلحة الولاية.
					35	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الاداء.
					36	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين مصالح الولاية.
					37	يوجد معايير لقياس المنافسة مع الولايات الاخرى.
					38	أبقى في العمل وقتنا اضافيا لإنهاء عملي، حتى وان لم يتم تعويضني ماديا عن ذلك.
					39	يمكن قياس اداء الموظف من خلال الحكم على مدى جودة العمل

					الذي يؤديه.
					40 ان المصدر الرئيسي للرضا عن حياتي ينبع من عملي.
					41 اشعر بمرور الوقت بسرعة اثناء العمل.
					42 عادة ما أصل الى العمل مبكرا وذلك للاستعداد لأداء العمل.
					43 ان معظم الاشياء المهمة التي تحدث لي متعلقة بعملي.
					44 في بعض الاحيان أفكر في عمل الغد.
					45 هناك توافق تام بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي.
					46 اشعر بالكآبة عندما لا أنجح في تحقيق أي شيء متصل بعملي.
					47 لدي أنشطة اخرى أكثر اهمية من عملي.
					48 يشكل العمل قيمة مهمة في حياتي.
					49 من الممكن ان استمر في عملي حتى ولو لم أكن محتاجا للعائد المادي الذي يوفره لي.
					50 كثيرا ما اشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلا من الذهاب للعمل.
					51 العمل بالنسبة لي ما هو الا مجرد جزء بسيط من حياتي.
					52 انا شخصا ارتبط بعملي ارتباطا وثيقا.
					53 اتجنب القيام بواجبات ومسؤوليات اضافية في عملي.
					54 كان طموحي في الماضي أكبر من الوقت الحاضر.
					55 معظم الاشياء في الحياة هي أكثر اهمية من العمل.
					56 كنت اهتم أكثر بعملي اما الان فهناك حاجات أكثر اهمية بالنسبة لي.
					57 احيانا اود معاقبة نفسي على اخطاء ارتكبتها في عملي.

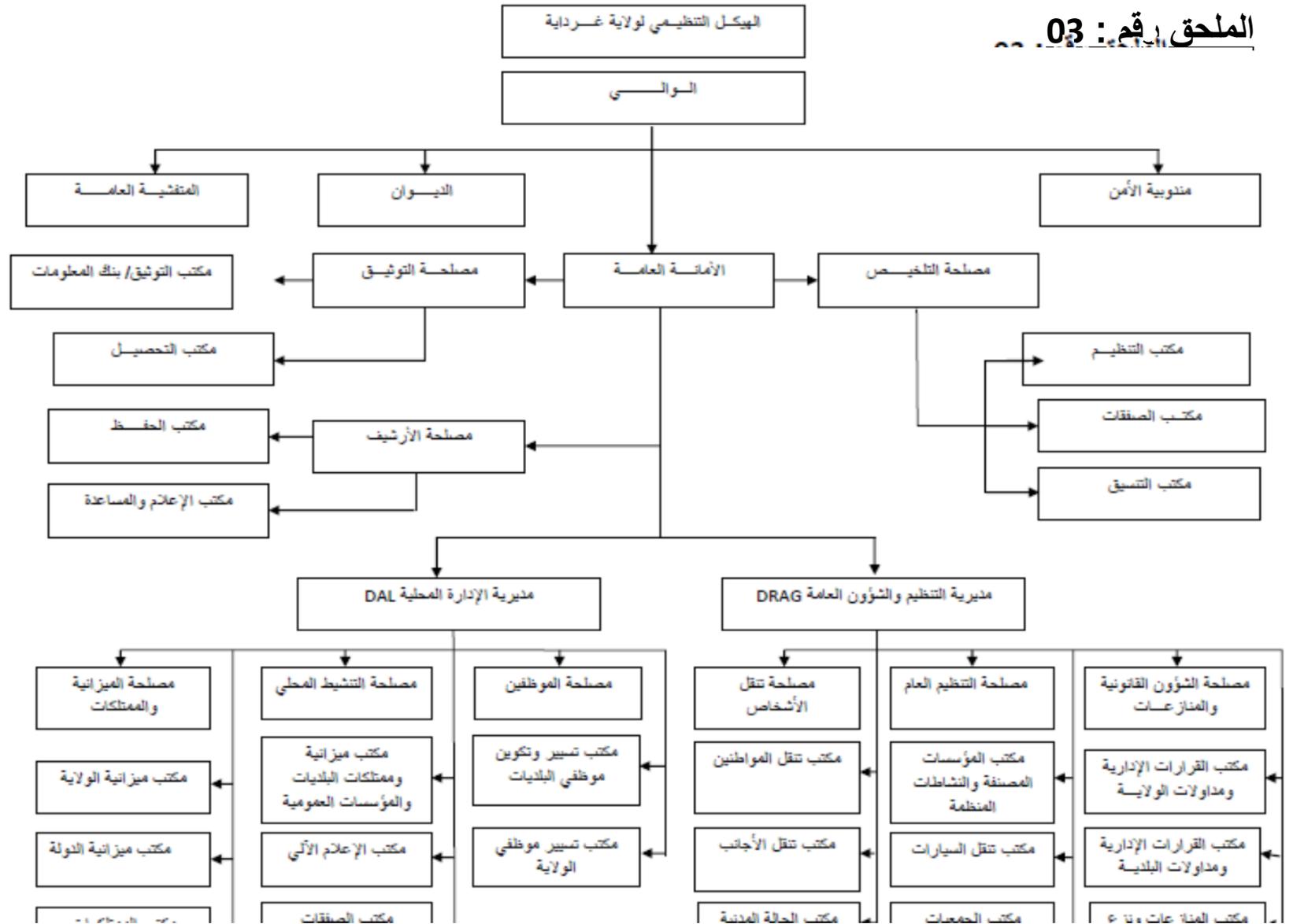
## الملحق رقم : 02

## الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية

## مديرية الإدارة المحلية



## الملحق رقم: 03



## الملحق رقم : 04

## الفرضية: 01

الجدول الإحصائية

[Ensemble\_de\_données0]

العلاقة بين القيم التنظيمية والاندغاس الوظيفي

		VAR00001	VAR00002
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,217*
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	120	120
الاندغاس الوظيفي	Corrélation de Pearson	,217*	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	120	120

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=VAR00002 VAR00003
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## الفرضية: 02

**Corrélations**

[Ensemble\_de\_données0]

العلاقة بين قيم ادارة المنظمة والاندغاس الوظيفي

		VAR00002	VAR00003
الاندغاس الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,193*
	Sig. (bilatérale)		,034
	N	120	120
ادارة المنظمة	Corrélation de Pearson	,193*	1
	Sig. (bilatérale)	,034	
	N	120	120

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=VAR00002 VAR00004
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## الفرضية: 03

[Ensemble\_de\_données0]

العلاقة بين قيم ادارة المهمة والإنغماس الوظيفي

		VAR00001	VAR00002
الإنغماس الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,217*
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	120	120
ادارة المهمة	Corrélation de Pearson	,217*	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	120	120

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00002 VAR00003

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données=01]

العلاقة بين قيم ادارة العلاقات والانغماس الوظيفي

		VAR00002	VAR00003
الانغماس الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,193*
	Sig. (bilatérale)		,034
	N	120	120
ادارة العلاقات	Corrélation de Pearson	,193*	1
	Sig. (bilatérale)	,034	
	N	120	120

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00002 VAR00004

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## الفرضية: 04

## العلاقة بين قيم ادارة البيئة والانغماس الوظيفي

## الفرضية 05:

		VAR00002	VAR00006
الانغماس الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,019
	Sig. (bilatérale)		,833
	N	120	120
ادارة البيئة	Corrélation de Pearson	,019	1
	Sig. (bilatérale)	,833	
	N	120	120

```
T-TEST GROUPS=VAR00007(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=VAR00001
/CRITERIA=CI(.95).
```

## الفرضية 06:

## Test-t

[Ensemble\_de\_données0<sup>s</sup>

توجد فروق في المستوى القيم التنظيمية لعامل الجنس

	الذكور	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
					moyenne
	الاناث	71	127,2817	11,41951	1,35525
		49	127,2857	10,33602	1,47657

## Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,003	,958	-,002	118
	Hypothèse de variances inégales			-,002	109,601

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,998	-,00402	2,04139
	Hypothèse de variances inégales	,998	-,00402	2,00424

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	-4,04654	4,03849
	Hypothèse de variances inégales	-3,97611	3,96806

```
T-TEST GROUPS=VAR00008 (3 4)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=VAR00001
/CRITERIA=CI (.95).
```

## Test-t

[Ensemble\_de\_donnée:

توجد فروق في مستوى القيم لعامل الاقدمية

## الفرضية: 07

الاقدمية في العمل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
3,00	54	127,0741	10,49861	1,42868
4,00	66	127,4545	11,37498	1,40016

## Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,051	,822	-,189	118
	Hypothèse de variances inégales			-,190	116,256

## Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,851	-,38047	2,01660
	Hypothèse de variances inégales	,849	-,38047	2,00040

