



جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي  
-دراسة ميدانية للمستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت-

الإشراف:

خليفة محمد

الطالبتين:

قوشيح خالدية

كبريت خديجة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	هيشور محمد أمين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	خليفة محمد
مناقشا	أستاذ مساعد أ	زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2021-2022



## شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي أمدنا بالصبر والنجاة وأمدنا بالعزم على مواصلة مشوارنا وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل ونتقدم بالشكر الأستاذ خليفة محمد الذي لم يبخل علينا في أية معلومة ونتقدم بجزيل الشكر لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية على تعاونهم معنا ولاننسا مديرة جامعة ابن خلدون على تعاونهم أيضا ونتوجه أيضا بجزيل الشكر إلى كل شخص ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فوشية خالدية - كبريت خديجة

## إهداء

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين وبفضلهما أنا ما عليهما وإلى أختي الكريمة فتية  
التي ساندتني في هذه الحياة وأسأل الله عز وجل أن يحفظهما لي وبمنحهما الصحة والعافية أن شاء  
الله.

قوشيع خالدية

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى نفسي وإلى والدي رحمه الله وإلى أمي وإلى أختي الغالية  
سعيدة وإلى كل من ساهم في دعمي خلال مساري الدراسي من أصدقائي وأصدقائي.

كبريت خديجة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى مستخدمي الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون وقد تمحور موضوع الإشكالية حول إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية، ومعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديرية جامعة والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وتعرف على مستوى استغراق الوظيفي للعاملين بجامعة ابن خلدون تيارت استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لموضوعنا وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة وغطت الاستبانة عبارة الثقافة التنظيمية 18 وعبارة الاستغراق الوظيفي 08 واعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت 70 اداري وأما الأساليب الإحصائية المستخدمة فقد قمنا بتفريغ الاستبيان وتحليلها من خلال برنامج spss، وتم حساب النسبة المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وكذا حساب متوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ألفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- تلعب ثقافة العمل الجماعي دورا هاما وبارزا في جامعة ابن خلدون تيارت وذلك للعمل على تخطيط.
- يلعب العمل الجماعي على زيادة الاستغراق الوظيفي للمستخدمين الإداريين في جامعة ابن خلدون.
- تمتلك الإدارة استراتيجيات تمكنها من اشراك مختلف الفئات في صنع القرارات داخلها.
- تسعى الإدارة جاهدة على نشر ثقافة الاحترام والالتزام بين اعضائها.
- يلعب الاحترام والالتزام دور في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين في جامعة ابن خلدون تيارت.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - الاستغراق الوظيفي .

### **Study summary**

The study aimed to reveal the relationship between organizational culture and job engagement among administrators at the Ibn Khaldun University Directorate. The problematic topic revolved around finding the relationship between organizational culture and job engagement.

In order to achieve the objectives of the study represented in giving a clear picture of the concept of organizational culture, and knowing the extent of the impact of organizational culture on the level of job engagement for the employees of the University Directorate, and to identify the degree of relationship between organizational culture and job engagement, and to know the level of job engagement for employees at Ibn Khaldun Tiaret University, we used the descriptive analytical approach because it is the most appropriate for our subject. A questionnaire was designed as a tool for the study and the questionnaire covered the phrase organizational culture 18 and the phrase occupational involvement 08 and we relied on the stratified random sample, which amounted to 70 administrators. Cronbach.

The study reached the most important results:

The culture of teamwork plays an important and prominent role at Ibn Khaldoun University Tiaret in order to work on planning.

Teamwork increases the job engagement of administrative employees at Ibn Khaldun University.

The administration has strategies that enable it to involve different groups in decision-making within it.

The administration strives to spread a culture of respect and commitment among its members.

Respect and commitment play a role in increasing the level of job engagement among administrative employees at Ibn Khaldoun University Tiaret

## فهرس الموضوعات

شكر وعرفان	.....
إهداء	.....
فهرس الجداول	.....
فهرس الأشكال	.....
I	.....
مقدمة:	.....

### الفصل الأول: موضوع ومفاهيم الدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع	.....
1.1 الأسباب الذاتية:	.....
2.1 الاسباب الموضوعية	.....
2. أهمية الدراسة:	.....
3. أهداف الدراسة:	.....
4. الإشكالية:	.....
5. فرضيات الدراسة :	.....
6. المفاهيم الأساسية للدراسة	.....
7. الدراسات السابقة:	.....

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد:	.....
1- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:	.....
2- خصائص الثقافة التنظيمية:	.....
3- أهمية الثقافة التنظيمية:	.....
4- وظائف الثقافة التنظيمية:	.....
5- مكونات الثقافة التنظيمية:	.....
6- أبعاد الثقافة التنظيمية:	.....
7- أنواع الثقافة التنظيمية:	.....
8- تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين:	.....
خلاصة:	.....

### الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

تمهيد	.....
1- نشأة وتطور الاستغراق الوظيفي	.....

27	2- دور الاستغراق الوظيفي :
28	3- أبعاد الاستغراق الوظيفي:
29	4- العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي:
29	5- أهمية الاستغراق الوظيفي:
30	6- متغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي:
31	7- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:
34	خلاصة:

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

36	تمهيد:
37	أولاً: مجالات الدراسة
37	1-المجال المكاني:
38	2-المجال البشري:
38	3-المجال الزمني:
38	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:
39	ثالثاً: أدوات جمع البيانات:
40	رابعاً: عينة الدراسة:
41	خلاصة:

#### الفصل الخامس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

43	أولاً: عرض وتحليل النتائج:
61	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
67	ثالثاً: الاستنتاج العام للدراسة.
69	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
77	قائمة الملاحق:

ملخص الدراسة

## قائمة الأشكال:

- شكل(01) يوضح أهم محددات الاستغراق الوظيفي. .... 33
- الشكل رقم (02): أعمدة بيانية يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس. .... 48
- الشكل رقم (03): أعمدة بيانية يمثل توزيع أعضاء العينة حسب متغير المستوى التعليمي. .... 50
- الشكل رقم (04): اعمدة بيانية يمثل توزيع المبحوثين على حسب متغير السن. .... 51
- الشكل رقم (05): اعمدة بيانية يمثل توزيع المبحوثين على حسب متغير الحالة المدنية. .... 52
- الشكل رقم (06): اعمدة بيانية يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية. .... 53

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	يمثل أبعاد متغير الثقافة التنظيمية	01
42	يمثل مستوى التقدير	02
42	يمثل وصف الاستبيان	03
43	يمثل عدد الاستثمارات الموزعة	04
44	يمثل صدق إتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية	05
45	يمثل صدق إتساق الداخلي لمقياس الإستغراق الوظيفي	06
46	يوضح مدى ثبات أبعاد المتغير من خلال إختبار (cronbach'Alpha)	07
47	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	08
48	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	09
49	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	10
51	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	11
52	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	12
53	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	13
55	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد العمل الجماعي	14
57	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد الإحترام والإلتزام	15
59	يمثل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الاستغراق الوظيفي	16
61	يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد العمل الجماعي ومتغير الاستغراق الوظيفي	17
62	يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الإحترام والإلتزام و متغير الاستغراق الوظيفي	18
63	يمثل نتائج الفروق في إدراك الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	19

65	يمثل نتائج إختبار الأحادي (ANOVA) لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الفئة المهنية	20
65	يمثل نتائج إختبار الأحادي (ANOVA) لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الأقدمية	21

# مقدمة

## مقدمة:

إن الإدارة شهدت في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا وهي باعتبارها العنصر الحاسم التقدم بما تتطلبه من عمليات لتبقى المنظمات تعمل بكفاءة وفعالية وتميز مستمر لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وفي العصر الحالي أصبحت وظيفة الإدارة حيوية ونشطة ومهمة في مواكبة جل التطورات المختلفة والمتعددة وكذلك لتحقيق الرغبات المختلفة للمجتمع وهي تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا يرجع للأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات الأخرى أي بمعنى أن لكل منظمة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها وفريدة تميزها لوحدها عن باقي المنظمات وهذا التميز يطلق بالثقافة التنظيمية للمنظمة والتي يخلص محتواها بوجود ثقافة خاصة تتكون من جوانب ملموسة وقيم ومعتقدات التي يكونها أفراد حول منظمتها ويبتغى الخارجية أو بمعنى أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة مزيج من قيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل المنظمة وللثقافة التنظيمية دور كبير في تأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وتلعب دور في تماسك الجماعات وتآزرها داخل المنظمة، فهي توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على إستقرار المنظمة وعن الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم بإعتبار هذا الأخير مهم داخل المنظمات يعني أن يجب العامل عمله ويكون مهتم به ومرتبط به كذلك حتى يحقق أهداف مؤسسة التي ينتمي إليها ويبدل كل ما لديه لتحقيق تلك الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتحقيقا لذلك لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى 05 فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول تحت عنوان موضوع ومفاهيم الدراسة: ويعني بتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وطرح الإشكالية وكذا الدراسات السابقة ومفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الثقافة التنظيمية: وتم تطرق فيه الى نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وخصائصها وكذا أهميتها ومكوناتها وأبعادها وكذا أنواعها ونظرياتها.

ثم يليه الفصل الثالث تحت عنوان الاستغراق الوظيفي: وتم تطرق فيه الى نشأة وتطور الاستغراق الوظيفي وأبعاده وإضافة الى العوامل التي تؤدي الى الاستغراق الوظيفي وكذا أهميته والمتغيرات الدالة عليه.

ثم جاء الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة: تناول مجالات الدراسة (المكاني والبشري والزمني) وكذا المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات (الاستبيان والملاحظة والوثائق) وعينة الدراسة أما الفصل الخامس فقد تم عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها بالإضافة الى النتائج العامة.

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية

5- فرضيات الدراسة

6- المفاهيم الأساسية للدراسة

7- الدراسات السابقة

**1. أسباب اختيار الموضوع****1.1 الأسباب الذاتية:**

- أ- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الثقافة التنظيمية .
- ب- الرغبة في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

**2.1 الاسباب الموضوعية.**

- أ- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية .
- ب- موضوع جديد بالدراسة .

**2. أهمية الدراسة:**

- أهمية هذه دراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، ونحاول إثراءها.
- محاولة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية ونوع الاستغراق الوظيفي.
- أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذا تناول مفهومين هما الثقافة التنظيمية والإستغراق الوظيفي.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والإستغراق الوظيفي لدى العاملين.

**3. أهداف الدراسة:**

- الإجابة على مشكلة الدراسة.
- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية والتعرف إليها.
- إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستغراق الوظيفي.
- تسعى الدراسة الى تعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في جامعة ابن خلدون تيارت.

## 4. الإشكالية:

إن قضية التنظيم وديناميكيته شكلت محور اهتمام العديد من الباحثين ومحاولتهم العديدة لفهم وتحديد مكوناته، فقاموا بالبحث وتقصي في مختلف مستوياته، ويشكل الفرد جزء منه نظرا لان الفرد كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الجماعات البشرية، والتي تربطهم علاقات وأهداف ومعتقدات وقيم وتقليد والعادات وتشكل هذه الأخيرة سلوك معين داخل التنظيم و المتمحورة في الثقافة التنظيمية وعليه فان الثقافة التنظيمية لها جانب كبير من الأهمية في الكثير من المنظمات في الوقت الراهن نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات في أية منظمة، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤثرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها، وهي تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التنظيمية التي تساهم في نجاح المؤسسة كقيم الاحترام والالتزام وكذا العمل الجماعي وكليهما يساعدان على تحقيق التميز للمؤسسة وتزيد ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وتكمن أهميتها في توجيه سلوك العاملين بمعنى أنها تؤثر على العاملين وتشكيل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذين يعملون فيه، كما تساعد ثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على تغلب على مشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ويجب أن تعمل المنظمة على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها وتعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة، بحيث ينصب تركيزها على قيم التي تدفع أعضاء المنظمة إلى التزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على مكانة المؤسسة وتحسين الأداء والعمل في فرق مشتركة، وتحقيق التميز فيها، مما يساعد الأفراد العاملين إلى انغماس في عملهم وتعزيز اندماجهم في المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة وهذا ما يسمى بالاستغراق الوظيفي والذي يعبر عن مدى تعزيز وانغماس الفرد في عمله والشعور بالإيجابية في الوظيفة وعن مدى اندماجه فيها وشعوره لأهميتها، بحيث يكمن دور الاستغراق الوظيفي بانه يزيد ثقة العاملين بالمنظمة ويخلق لهم إحساس بالولاء والانتماء والالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى رفع مستوى العمل داخل التنظيم .

وفي ضوء هذا الجدل النظري القائم بين متغيرين الدراسة (الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي) يتبين لنا ملامح

الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي :

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي .

ومن اجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يؤثر العمل الجماعي على مستوى الاستغراق الوظيفي .

-هل يؤثر الاحترام والالتزام على مستوى الاستغراق الوظيفي .

### 5. فرضيات الدراسة :

لغرض تحقيق الهدف من البحث تم صياغة عدة فرضيات في ضوء الدراسة علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي تم تحديد مجموعة من الفرضيات .

#### (أ) فرضية العامة

-توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي .

#### (ب) الفرضيات الجزئية

1-يؤثر العمل الجماعي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

2-يؤثر الاحترام والالتزام على مستوى الاستغراق الوظيفي.

### 6. المفاهيم الأساسية للدراسة

سوف نقوم بتحديد كل مفاهيم الأساسية للدراسة .

#### 1.6 مفاهيم الثقافة التنظيمية:

- الثقافة: عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشتمل على مجموعة من المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في مجتمع<sup>1</sup>.

وهي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين فهي كما عرفها مديولي الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع<sup>2</sup>.

#### - الثقافة التنظيمية:

يعرفها Robbins بأنها القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك<sup>3</sup>.

عرفها Davis بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل مؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط01، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص98.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، ط02، دار الوائل، الاردن، 2007، ص225.

<sup>3</sup> محمدالصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، جزءالرابع، 2009، 347.

<sup>4</sup> يوسف مشعراوي، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص435.

وهي أيضا عبارة عن منظومة من القيم و القواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم<sup>1</sup>. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد.<sup>2</sup> ويعرفها Duncan بأنها مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والتفاهات والمبادئ الرئيسة التي يتشارك فيها أفراد المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد<sup>3</sup>.

**الاستنتاج:** ومن هنا نستنتج مجموعة من التعريفات:

- 1- بأنها تمثل الوعي بين أعضاء التنظيم، مما نرى كل تنظيم مختلف كليا عن تنظيم آخر.
- 2- هي سلوك نجده عند كل الأفراد.
- 3- هي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تؤثر في سلوك العاملين.
- 4- هي مجموعة من الأبعاد التي تساعد على معرفة طبيعة ثقافة أي منظمة سواء من خلال العمل الجماعي أو من خلال الاحترام والالتزام داخل المنظمة .

#### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي القيم (الاحترام والالتزام، عمل الجماعي)، والمعتقدات المشتركة بين جميع المستخدمين الإداريين.

#### 2.6 مفاهيم الاستغراق الوظيفي:

- الاستغراق هو مدى انغماس واندماج الفرد في عمله .
- الاستغراق الوظيفي هو تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم لتحقيق أهداف مسطرة للمنظمة .
- ويعرفه lodahl على أنه التوافق المعرفي والنفسي ومقدار الوقت المنقضي بالتفكير<sup>4</sup>.
- يمكن تعريفه على انه الاندماج الداخلي للفرد في العمل والتطابق والتجاوب النفسي مع العمل، وما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فهو يعني أن يجب الفرد عمله وان يكون مهتما بالعمل المرتبط به<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الاستراتيجي، ط01، دار التعليم الجامعي، 2015، ص88.

<sup>2</sup> سليم عيسى، ادارة شؤون لأفراد، ط01، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص143.

<sup>3</sup> رنجي مصطفى، ادارة معرفة، ط02، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص144.

<sup>4</sup> عرار محمد وعسالي بولرباح، مساهمة الاستغراق الوظيفي الفعال في تحقيق الأداء متميز في المؤسسات التربوية بولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، العدد 02، 2021، ص697.

<sup>5</sup> زويينة بوساق وعتيقة حرارية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة جودة الخدمة العمومية، مجلد 01، عدد 01،

هو كذلك التزام واتصال الموظف بالوظيفية والمنظمة وفهم المنظمة<sup>1</sup>.

ولقد اعتبر الاستغراق الوظيفي على انه الدرجة التي يقدرها الفرد لعمله او يلتزم بوظيفته، بعبارة أخرى هي اعتقاد بأهمية الوظيفة في حياة الفرد أو مدى استعداد الفرد لتكريس نفسه لوظيفته<sup>2</sup>.

كما أشار كل من جو ولي بأنه بناء متعدد الأبعاد يعني التوظيف والتعبير عن ذوات الأفراد العاملين الكاملة في ادوار عملهم<sup>3</sup>.

استنتاج: من خلال المفاهيم التي تناولت الاستغراق الوظيفي استنتجت التعاريف التالية :

1- هو درجة اندماج الفرد في العمل .

2- هو مدى ارتباط الفرد بعمله من اجل تحقيق نجاح للمنظمة .

3- تعبير عن سلوك الايجابي للفرد في المنظمة .

**التعريف الإجرائي للاستغراق الوظيفي:**

هو قدرة المستخدمين الإداريين على الاندماج في عملهم والتزامهم نحوه وبذل كل ما لديه من طاقة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**7. الدراسات السابقة:**

**أولاً- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:**

**(الدراسات المحلية:**

—دراسة الأولى: عيساوي وهيبة (2011) رسالة ماجستير بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا

الوظيفي- دراسة حالة لفئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايب بوجمعة بشار.

استخدمت الباحثة منهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبيان وملاحظة لجمع المعطيات، واعتمدت في

دراستها على العينة العشوائية وكانت عينة الدراسة 25 من مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup>نحى حسن سعيد الاحمري وفايز بن عوض بن ظفرة، اثر جودة الحياة العمل على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة ملك خالد، مجلد05، العدد02، 2021، ص15.

<sup>2</sup>فوراري رحمان، قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التربية الجزائرية ، دراسة ميدانية على موظفي ثانوية ، مجلة دراسات الاقتصادية ، مجلد19، العدد03، 2021، ص208.

<sup>3</sup>شوقي جدي، التحقق من مقياس ريتش، لاستغراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع النقل العمومي ، دراسة حالة المؤسسة النقل الحضري وشبه حضري تبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، مجلد06، عدد01، جامعة عربي تبسي الجزائر، 2021، ص308.

و أرادت أن تبين في دراستها على أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر على الرضا الوظيفي فبالنسبة للشبه طبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، ووجدت أن التصور الإيجابي النسبي لثقافتهم التنظيمية والذي يبلغ بمتوسطها الحسابي (3.345) كان نتاجه الرضا النسبي (يميل للانخفاض) والمقدار بمتوسط (2.2921) وهذا ما يوضح مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.592.

دراسة الثانية: بوديب دنيا (2013) رسالة ماجستير بعنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة يببسي الجزائر-.

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين الوصفي والتحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية في عملية جمع المعطيات وتم اختيار عينة البحث عشوائي لجمع أفراد المجتمع، وتم توزيع 100 استبيان والذي يمثل 14.08 من مجتمع الدراسة واسترجع منها 71 أي نسبة تعادل الـ10. ولقد توصل لمجموعة نتائج منها:

يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة .  
الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي .  
الثقافة التنظيمية السائدة في شركة هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي .  
الثقافة التنظيمية السائدة لا تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري والذي هو مركز اهتمام لكل منظمة إذ أرادت تحقيق النجاح و التفوق .

(ب) الدراسات العربية:

دراسة الأولى: احمد مصطفى النعيمي رسالة ماجستير بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية في فعالية عملية للتدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة السعودية .

استخدم الباحث منهج الوصفي واعتمد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات ومن بين الأهداف هذه الدراسة :  
-التعرف على مستوى فعالية العملية التدريبية في لأجهزة الأمنية في مملكة السعودية .  
-الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية في مملكة .  
-والكشف على علاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التدريبية للأجهزة الأمنية .

دراسة الثانية: محمد بن غالب العوفي (2005) رسالة ماجستير بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم في عملية جمع المعطيات الاستبيان والملاحظة، واعتمد في دراسته على أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع عدد (209) استبيان لجميع أفراد الدراسة واستعاد الباحث منها (183) استبيان .

ولقد توصل لمجموعة من النتائج كالتالي:

- إلى أن أكثر القيم المكونة لثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .
- وقد توصلت الدراسة إلى معرفة اثر قيم الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثلاثة قيم للثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي هن قيم (العدل وفرق العمل والكفاءة ) أما باقي قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة -المكافأة ولفاعلية)، فهي لا تؤثر على الالتزام التنظيمي مما يعني انه يمكننا التنبؤ بقيمة التغيير التابع للالتزام التنظيمي عند معرفة قيم الكفاءة وفرق العمل، كما أن هذه النتيجة تعني انه كلما ارتفعت قيمة العدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي وبناء عليه يمكن زيادة الالتزام عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات .
- وان كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، ويكون ذلك عن طريق زيادة البحث لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء .

(ت) الدراسات الأجنبية:

### دراسة الأولى: (2010) nawabet (2010) بعنوان: " organizational culture as determinant of employee commitment evidence from kistam

هدفت الدراسة إلى اختبار ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام العاملين في المؤسسات الباكستانية، وتم استخدام عدة عوامل للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، وأهمها المرونة والبيئة والتنوع وتم إجراء الدراسة على أربعة مؤسسات ومن عينة مكونة من (210) فرد (07) وأظهرت نتائج الدراسة أن البيئة التشاركية أكثر تأثيراً من غيرها من العوامل على التزام العاملين، بينما أظهرت النتائج أن المرونة هي الأقل تأثيراً على التزام العاملين، وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقافة التنظيمية تؤثر بقوة على الالتزام العاملين في المؤسسات المبحوثة وأظهرت أيضاً أن الثقافة التنظيمية والبيئة الجيدة تزيد من ترابط والتزام العاملين تجاه مؤسساتهم وبينت أيضاً أن الالتزام العاملين مرتبط بشكل كبير بالحالة النفسية للعاملين .

ثانيا: الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي .

(ا) دراسات العربية:

دراسة الأولى: العابد والجاف (2012) رسالة ماجستير بعنوان: "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تبني الاستغراق الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته وعلاقته بالمفاهيم الأخرى والاستفادة من هذا الإطار في تحقيق الأداء العالي في منظمات، من خلال دراسة استطلاعية في القطاع المصرفي في اربيل تم جمع البيانات بالاستخدام الاستبيان والاستعانة بعدد من الطرق الاحصائية ووزعت (226) استبيان على الموظفين من القطاع المصرفي العراقي ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي إن المصارف تبحث دائما عن تحقيق الأداء العالي، وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي لذا يعد الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته احد الطرق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على مختلف المصارف الأخرى.

الدراسة الثانية: محمود (2013) رسالة ماجستير بعنوان: " دور بعض عوامل الهندسة البشرية في تنمية الاستغراق الوظيفي .

هدفت الدراسة إلى تبيان دور بعض عوامل الهندسة البشرية في تنمية الاستغراق الوظيفي وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الموازنة بين متغيرات بيئة العمل المادية والعوامل النفسية للموظف والاهتمام بالصحة والسلامة في العمل وتحديد الأسباب الجذرية المؤدية إلى حدوث الإصابات الجسدية والنفسية التي تكون مستمرة الحدوث، ومن ابرز النتائج لهذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين عوامل الهندسة البشرية والاستغراق الوظيفي تتمثل في إدارة الصحة والسلامة المهنية والعوامل النفسية للموظف وتبين إن هناك قلة اهتمام من قبل الشركة بقواعد الهندسة البشرية في توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تصميم المكاتب والمعدات وغيرهم التي يستخدمها الموظف والتي تؤثر سلبا على العاملين والذي يؤثر على اندماجهم واستغراقهم بالعمل، وأوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تخص محور الهندسة البشرية وان تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى وان يتم تطبيق الدراسات المستقبلية على القطاعين الصناعي والتجاري.

(ب) دراسات الأجنبية :

دراسة الأولى: raymond and mgolis (2012) بعنوان: "العلاقة بين الاستغراق والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة العاملة بشرق لندن وجنوب إفريقيا " .

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستوى التشغيلي داخل مصانع شركة مرسيدس المتواجدة في شرق لندن وجنوب إفريقيا حيث درست الرضا والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة بينما الالتزام التنظيمي كمتغير تابع واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية تضم 100 عامل وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها :

-رغم الارتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي فان نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي .

ثالثا: الدراسات السابقة التي جمعت بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي :

دراسة الأولى: المنطاوي (2007) رسالة ماجستير بعنوان: " اثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية.

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي بها وتعرف على الخصائص ثقافة المنظمة في مؤسسة الأهرام المصرية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم اختيار عينة 250 عامل حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية :

- صعوبة الخصائص ثقافة تنظيمية محل الدراسة في تأثيرها على الاستغراق الوظيفي .
- وجود علاقة ارتباط طردية بين خصائص ثقافة المنظمة والاستغراق الوظيفي .
- وجود تأثير معنوي لخاصية جماعية للعمل على الاستغراق الوظيفي .
- وجود تأثير معنوي بين ثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي .
- وجود تأثير معنوي لخاصية الاهتمام بمراحل العمل على الاستغراق الوظيفي .

رابعا: تعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن معظمها تناولت احد المتغيرين أو كليهما (الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ) وسنحاول ذكر أهم أوجه التشابه والاختلاف في النقاط التالية :

(1)-أوجه التشابه:

-تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

-استخدام المنهج الوصفي .

-والاعتماد على نفس الأداة لجمع البيانات وهي الاستبيان في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

-الاعتماد على البرنامج spss.

(ب)-أوجه الاختلاف:

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

-من حيث المكان والزمان .

-تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في حجم العينة .

-تناولنا في دراستنا أبعاد الثقافة التنظيمية(العمل الجماعي-الاحترام والالتزام) في حين إن بعض الدراسات السابقة

تطرقت إلى أبعاد أخرى.

## الفصل الثاني:

### المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
- 2- خصائص الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية
- 4- وظائف الثقافة التنظيمية
- 5- مكونات الثقافة التنظيمية
- 6- أبعاد الثقافة التنظيمية
- 7- أنواع الثقافة التنظيمية
- 8- تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين

خلاصة

**تمهيد:**

تفرض الثقافة التنظيمية نفسها من خلال سلوكيات ينتهجها الموظفون كي يحققوا نتائج جيدة، حيث تتطلع معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في جميع عملياتها ونشاطاتها المختلفة من اجل تحقيق كفاءة وفعالية في الأداء، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها وبناء مركز استراتيجي قوي يحقق لها النمو وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

**1- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:**

إن مفهوم ثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار لثقافة التنظيمية، وتعرف الثقافة على أنها تجانس وتوافق والإنسجام مع العوامل المحيطة، ولقد ظهرت خلال فترة الثمانيات مصطلحات جديدة متعلقة بها كالمرونة والجودة الشاملة بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير وتعدد التعاريف إلا أنه ظل ذات جاذبية خاصة و أو لما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية هو مفهوم ثقافة المؤسسة وهذا في سنة 1981م وانتشر في جل المقالات المتعلقة بالمؤسسة الأمريكية<sup>1</sup>، فترة الثمانيات مصطلحات جديدة متعلقة بها كالمرونة والجودة الشاملة بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير وتعدد التعاريف إلا أنه ظل ذات جاذبية خاصة وأول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية هو مفهوم ثقافة المؤسسة وهذا في وانتشر في جل المقالات المتعلقة بالمؤسسة الأمريكية غير أن هذا المصطلح لم يحظى بنفس الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم إلا مع بداية الثمانيات من القرن الماضي إذ يقول "موريس تيفنه: "إن المقال الذي نشر عام 1980م في مجلة تم اعتماده كبداية للنجاح الإعلامي لهذا المفهوم ومنه ذلك الوقت أعطى كافة المجالات الاقتصادية والمؤتمرات لثقافة الاهتمام الخاص"<sup>2</sup>، وقد إزداد الإهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والتنظيم أن لكل منظمة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات فالنظرية السائدة للتنظيم في السنوات الأخيرة تتجه أسساً لاعتبار نسق ثقافياً اقراراً لما للثقافة من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق التسيير.<sup>3</sup>

وان للثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السليبي أو الايجابي فالرموز الفكرية والقيم التي يعتقدونها الأفراد هي :

المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته ومؤسساته<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 139.

<sup>2</sup> أرواجية عيسى وكورتال فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصاديين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2016، ص 40.

<sup>3</sup> فريد كورتال وأمال كحيل، إدارة التغيير في عالم متغير، ط 01، دار الزمزم، الاردن، 2015، ص 215.

<sup>4</sup> هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2015، ص 153.

وأجهزته فهي تستمر الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمبادئ الأساسية للأجيال ويؤدي استمرار نجاحها إلى تأثير الأجيال اللاحقة بها وبالتالي فان القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة مستمدة من الثقافة الأصلية السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية ويمكن إبرازها فيما يلي :

(1) الثقافة كل مركب فهي تتكون من مكونات أو عناصر فرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة تنظيمية وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية :

-المكون المعنوي ويتمثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتقدها الفرد.  
-المكون السلوكي ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء التنظيم بالإضافة إلى القانون والآداب والمناسبات المختلفة .

-المكون المادي ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المؤسسة كالمعدات والأدوات<sup>2</sup>.

(2) الثقافة نظام متكامل من خلال الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أن تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى<sup>3</sup>.

(3) الثقافة لها خاصية التكيف أي بمرونة والقدرة على التكيف على حسب متطلبات الموظفين والعاملين.

(4) الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث انه يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها أو نقلها من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة<sup>4</sup>.

(5) الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور وهذا يدل على إن الاستمراري الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هو عليه، بل إنها في تغيير مستمر فهي تتميز بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المريعي، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط01، الرياض، 2012، ص70.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط01، دار عالم الكتب، 2012، ص170.

<sup>3</sup> محمد الأمين دلهوم وعربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة pengpu الجزائر فرع شلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد 36، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص96.

<sup>4</sup> بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد06، جامعة بسكرة، 2016، ص80.

<sup>5</sup> بركان أسماء وجليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02، العدد17، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، 2017، ص177.

**3- أهمية الثقافة التنظيمية:**

- هي قاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية واندماج المؤسسات، فهي تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل مؤسسة بأهدافها:
- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الفهم للقواعد التي تحكم أعضائها داخل التنظيم وتعتبر وسيلة رقابية تتابع أداء العمل<sup>1</sup>.
  - وتكمن كذلك أهميتها في إيجاد الشعور بالإحساس بالهوية فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام في منظمة<sup>2</sup>.
  - وهي تلعب دورا هاما في نجاح مؤسسة وفي تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي الأداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل<sup>3</sup>.
  - وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مريحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع<sup>4</sup>.
  - تعمل على تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فإنها تعمل وكأنها الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل<sup>5</sup>.
  - تعمل على إعطاء هوية للمؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات.
  - تقوم على جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم ومصالحهم داخل حيز واحد من أجل تحقيق أهداف مشتركة للمؤسسة .

**4- وظائف الثقافة التنظيمية:**

- تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية يمكن تحديدها كما يلي :

<sup>1</sup> موسى نسيم أميرة أهم المؤثرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير، الجزائر، 2015، ص76.

<sup>2</sup> مصطفى بن عودة، دراسات وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2018، ص266.

<sup>3</sup> مقراني الهاشمي، الإطار بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، جامعة الجزائر، 2013، ص11.

<sup>4</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص45.

<sup>5</sup> أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية، دراسة حالة صناعة الإسمنت، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال جامعة شندي، السودان، 2017، ص67.

- 1) يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم تميز.
- 2) تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين.
- 3) تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة<sup>1</sup>.
- 4) تشكل سلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها.
- 5) تدعيم وتوضيح السلوك بالمنظمة، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة<sup>2</sup>.
- 6) تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في إعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط منظمة .
- 7) تشكيل نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة<sup>3</sup>.

## 5- مكونات الثقافة التنظيمية:

لثقافة تنظيمية عدة مكونات نذكر:

- 1) **القيم التنظيمية:** هي تمثل قيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، وتقوم هذه القيم بتوجيه المنظمة والاهتمام بالأداء والالتزام بالقوانين مختلفة<sup>4</sup>. ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين والاحترام والالتزام والعمل في فرق مشتركة.
- 2) **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين بالمنظمة، وهي متمثلة في طبيعة العمل وطرق إنجاز المهام موكلة للعامل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل<sup>5</sup> فإننا نجد أن هناك من المعتقدات

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 ، 2007، ص. 201.

<sup>2</sup> بن علي عبد الوهاب العبد عبد القادر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الامتثال التنظيمي، مجلة آفاق الفكرية، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 312.

<sup>3</sup> يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 446.

<sup>4</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص196.

<sup>5</sup> نعيمة موهوب واخرون، مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من جهة نظر مرؤوسيههم في ضوء بعض التغيرات لدراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد07، الجزائر، ص367.

ما هو سلبي وما هو ايجابي وهنا تكمل مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الايجابية للأفراد مثل الحد والصدقة والاحترام والولاء للمنظمة<sup>1</sup> اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات.

**3) التوقعات التنظيمية:** هي ما يتوقعه الفرد من منظمة أو العكس ما تتوقعه المنظمة من الفرد وذلك خلال فترة عمل فرد داخل المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها<sup>2</sup> مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو العكس والمتمثلة في الاحترام المتبادل والتقدير.

**4) الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في تنظيم ويعتبرونها أنها مفيدة في تنظيم ومثال عليها الالتزام تنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم<sup>3</sup>.

**5) الطقوس والعادات التنظيمية:** هي الممارسات التي يقوم بها العمال والتي تزيد من اندماجهم وانتماءهم الى المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة.

#### 6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

- تعتبر الثقة بأنها الصبغ الاجتماعي الذي يربط الأنواع المختلفة لهياكل كل التنظيمية معا لكونها تخلق شعور بالأمان وتآزر فإذا سادت الثقة في منظمة فسوف يفصح الأفراد عن أفكارهم ومشاعرهم .

-الالتزام فهو قبول الفرد تام للأهداف المنظمة التي يعمل فيها وتكون له رغبة في بذل جهد اكبر لصالحها.

-روح المشاركة بمعنى توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة في اتخاذ قرارات مما يشجعهم على مشاركة فعالة في تسطير أهداف منظمة .

-الممارسات الإدارية هي مجموعة من الأنماط السلوكية الإدارية (إدارة الوقت - إدارة الأزمة - إدارة الأفراد) التي تبرز على أداء القائد أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية<sup>4</sup>.

-تساهم الثقافة في إيجاد هوية الأفراد والالتزام يتعدى المنفعة الشخصية .

<sup>1</sup> بلال رم وحطاب يمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة افاق الادارة والاقتصاد، مجلد03، العدد05، جامعة بسكرة، ص54.

<sup>2</sup> زهرة قريشي وعبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء لوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2018، ص63.

<sup>3</sup> ريجة ريغي وحمزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة انسنه للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية الجزائر، 2011، ص214.

<sup>4</sup> باصور عقيلة وعلي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض ابعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد09، العدد 03، الجزائر، 2019، ص560.

- تاريخ المنظمة والقيم التي يؤمن بها المؤسسون لها تشكل الثقافة السائدة .
- تحافظ المنظمة على ثقافتها من خلال عملية الاختبار للراغبين في الانضمام اليها من حيث التركيز على المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام<sup>1</sup>.
- وللثقافة التنظيمية بعد التضامني الذي يشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أفضل واكبر والاستجابة والسريعة للمتغيرات في البيئة<sup>2</sup>.

## 7- أنواع الثقافة التنظيمية:

- الثقافة الفرعية هي الثقافة التي تظهر أشكال مختلفة من التوجهات القيم والمعتقدات والسلوكيات للأفراد رغم الاختلاف في المناطق الجغرافية، ولقد تم ربط تقبل الأفراد للثقافة الفرعية بالالتزام في المنظمة وعندما تكون الثقافة مماثلة فيما بين المجموعات فطبعاً سيكون التفاعل الاجتماعي موجود فيها خارج مكان العمل وتكون هذه الثقافة الفرعية<sup>3</sup>، وبالتالي يكون داخل الثقافة العامة للمنظمة ثقافات فرعية منتشرة في الوحدات المنفصلة عن المنظمة مع حفاظها دائماً على القيم العامة للمنظمة<sup>4</sup>.
- الثقافة المضادة هي الثقافة التي تكون فيها القيم والمعتقدات متعاكسة تماماً لمعتقدات وقيم الثقافة التنظيمية العامة ويتم تشكيلها غالباً عندما يكون القائد صارماً في تنفيذ مختلف قراراته، وحسب الباحث سكاران أن احتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق فإنه يمكن أن تبرز الثقافة المضادة للثقافة الفرعية<sup>5</sup>.
- الثقافة القوية هي الثقافة التي يزداد تمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، وهي التي تعتمد على عنصر الشدة أي تمسك الأفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، وهي التي

<sup>1</sup> علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2009، ص233.

<sup>2</sup> هاني محمد بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2012، ص23.

<sup>3</sup> حسام يوسف محمود، دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم ادارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة سورية، 2018، ص62.

<sup>4</sup> بودي بدنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل الاحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم لتسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، ص78.

<sup>5</sup> الحواس خالد يوبر ومحمد، علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية الادارة المدرسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13، 2017، ص429.

لا تعتمد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به<sup>1</sup> وهي الثقافة التي تحظى بالقبول من جميع أفراد المنظمة .

الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي فهي لا تحظى بالتماسك المشترك بين أعضائها وبالتالي فسوف نجد صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>2</sup> وبالتالي فهي عكس الثقافة القوية .

## 8- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجريت العديد من الدراسات المستفيضة حول الثقافة التنظيمية وقد أدى ذلك إلى بلورة العديد من النظريات التي تفسر هذه الظاهرة وفيما يلي عرضا موجزا لأهم هذه النظريات .

**1) نظرية المؤسس أو القائد:** هي التي يلعب فيها القائد أو المؤسس الدور الأول في تكوين الثقافة عن طريق وضعه لأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها الأعضاء كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات وغالبا ما تتم ذلك عن طريق القيادة الرمزية بمعنى أن يفرض القائد فيها ثقافيا وأخلاقيا وتنظيميا ويؤثرون على قيم وثقافة العاملين وكذلك قيادة التغيير وذلك من خلال تغير الثقافة السائدة بثقافة جديدة وذلك بغية تحقيق الأهداف والغايات للمنظمة<sup>3</sup>، وبالتالي فإن القائد الأول في منظمة هو الذي يخطط الأهداف واستراتيجيات للمنظمة من خلال ما يراه مناسب لها .

**2) نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة المتغيرة في أهدافها وافترضاؤها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي :

أ- مسار السلطة الاستقلالية أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متمسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة .

ب- مسار التالف وتبادل الأدوار ويأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد على مدى الالتزام داخل المنظمة

<sup>1</sup> نسرين حسن الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة، قسم الادارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012، ص24.

<sup>2</sup> سارة طالب ونور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية البات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلد 07، العدد 32، جامعة الأغواط، ص84.

<sup>3</sup> مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة Amc، بالعلمة سطيف، اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2018، ص19.

ج- مسار البقاء والنمو يتم غالبا عن طريق القيادة من خلال المرونة والتكيف مع الظروف وبيئة تنظيمية لإحداث نمو من التغيير .

د- مسار الابتكار يتضح ذلك من خلال الانجازات المقدمة والإبداعات وكذا التصدي لمختلف المشاكل التي تواجه الجماعة في منظمة<sup>1</sup>.

3) **نظرية المستويات:** إن اصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات بحيث المستوى الأول يبرز من خلال الدين والأعراف والتقاليد واللغة والطقوس والقيم والشعائر وأنماط الحياة التي تسود مجتمعا ما لذا يعد "المجتمع"، أما المستوى الثاني فهو مستوى "الجماعة" والذي يبرز من خلال تشاركيه أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تبلور ثقافات بفئات فرعية وصولا إلى ثقافة العامل ذاته ويتضح ذلك من خلال ما يحمله القائد من ثقافة ومرتبات ذلك على أفراد منظمة يكون واضحا وصولا إلى ثقافة منظمة لها هويتها مميزة<sup>2</sup>.

4) **نظرية التفاعل التنظيمي:** تصف هذه النظرية إن نشوء الثقافة التنظيمية بكونه ناتج من تفاعل بين سلوك المنظمة والهيكلة التنظيمي والعمليات حيث تساهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها من خلال قيم ومعتقدات وافتراضات تتجسم باليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، وتمثل هذه العمليات أداة لنقل ونشر الثقافة الإدارة العليا والمؤسسين ويقوم المدربين ومسؤولين بتهيئة العاملين لتقبل تلك القيم مهمة وقبول المعتقدات عبر الإجراءات والقواعد المكونة للثقافة<sup>3</sup>.

#### 9- تأثير الثقافة على المنظمة وسلوك العاملين:

إن الثقافة هي سلوك المتعارف عليه في مجتمع ما والذي يتكون من قيم ومعتقدات وممارسات والمعرفة والأنماط، وبالتالي فإن هذه الثقافة تؤثر على سلوك الإنساني والأفراد يعتمدون ويدعمونها لأنها توفر لهم :

-الاستقرار الوظيفي .

-الأمان الوظيفي .

-الفهم والمعرفة والإدراك.

<sup>1</sup> محمد السماني ولخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية والإبداع الإداري، اطروحة دكتوراه في الفلسفة في ادارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2019، ص79-80.

<sup>2</sup> ديمة عبد علي عليان، الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2012، ص12.

<sup>3</sup> عبد الحميد مهري ونوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة البحوث نفسية وتربوية، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017، ص621.

-القدرة على الانجاز<sup>1</sup>.

ولقد توجد العديد من عوامل تؤثر على ثقافة المنظمة وسلوك العاملين ومن بينها :  
توجيهات المنظمة والعاملين بها بحيث تشير إلى طريقة التي تؤثر بها الثقافة في تحقيق الأهداف من حيث توافق أو عدم التوافق مع أهداف المنظمة ومن ثم فان الثقافة سواء تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها الانتشار هي درجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تكوين القيم التنظيمية ومدى انتشارها بينهم،وقد يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف وامتساع الأساس للثقافة القوية .

القوة بمعنى قوة الثقافة وقدرتها على تأثير في أعضاء المنظمة ويكون هذا التأثير دون إرغام أفرادها بها .  
المرونة تساعد الثقافة المرنة تسمح للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة .  
الالتزام ويشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء وإظهار لانتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها،ومنه فان ثقافة المنظمة تؤثر في درجة الالتزام والانضباط الذي يظهره أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محمد جاو الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، قناة السويس، 2007، ص170.

<sup>2</sup>حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص145.155.

## خلاصة:

للثقافة التنظيمية دور في تشكيل السلوك والعلاقات داخل التنظيم والتي يجب إتباعها وإنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين من خلال التوجيه أعضائها وتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، فهي بما تحويه من قيم وقواعد تحدد سلوك العاملين المتوقع لهم .

# الفصل الثالث:

## المقاربة النظرية للاستغراق الوظيفي

تمهيد

- 1- نشأة وتطور الاستغراق الوظيفي
- 2- دور الاستغراق الوظيفي
- 3- أبعاد الاستغراق الوظيفي
- 4- الأبعاد التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي
- 5- أهمية الاستغراق الوظيفي
- 6- التغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي
- 7- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

خلاصة

**تمهيد**

يمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها ويستشعر أهميتها ولهذا الأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي وهو يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته .

## 1- نشأة وتطور الاستغراق الوظيفي

-يعود أصل المصطلح إلى بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات واستعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وساهم الجيش الأمريكي في نضوج وبرز هذه الفكرة القيمة المعنوية للمنظمات من خلال حرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة استعداد وجهد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من اجل رفاهية المنظمة<sup>1</sup>، وتم صياغته من قبل وليان خان عام 1990 بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من اجل تنفيذ المهام الوظيفية<sup>2</sup>.

وكانت هناك الرغبة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح استغراق لموظف، ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب هوثورن كمثال على استغراق موظف وتأثير هو شكل من أشكال التفاعل حيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم يشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم ويرى أن الأفراد المستغرقين وظيفيا يكونون أكثر اهتماما بمستقبل المنظمة فضلا عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المنظمة<sup>3</sup>. وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع أعمال هوثورن وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة تأثير عدة عوامل من بينها مستويات الإضاءة العالية او المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي لفائدة العمال وأصبح مفهوم استغراق موظف موضوعا للمناقشة لعدة سنوات وأصبح كل شخص ينظر إليه حسب نظرتة الشخصية له.

## 2- دور الاستغراق الوظيفي :

إن الاستغراق الوظيفي مهم للمدراء لأنه يزرع معنى للتحرر من الانعزال ومشكلة قلة الالتزام للعاملين حيث العمل بلا معنى يرتبط باللامبالاة في اغلب الأحيان والإنفصال، وفي مثل هذه الظروف يعتقد العاملین بأنهم أكثر جفاء

<sup>1</sup> احمد ديب محمد ماضي، اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب عزة الاقليمي التابع للانروا ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية ،عزة ، 2014، ص24.

<sup>2</sup> محمود السيد امام ،الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال jbe، العدد08، 2018، ص317.

<sup>3</sup> هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال ،دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد ، مجلد05، العدد09، جامعة كوفة ، كلية الادارة والاقتصاد، 2012، ص78.

في أنفسهم ويمكن أن يحقق الاستغراق العديد من المزايا تتمثل بان العاملين المستغرقين سيقون في الشركة ويكونوا بمثابة حماية والمساهمة في نجاح عمل منظمة وهم سيؤدون عملهم بشكل أفضل وأكثر إندفاعا، فضلا عن أن الاستغراق الوظيفي يبني العاطفة والالتزام تجاه إستراتيجية منظمة وأهدافها ويزيد ثقة العاطفة بالمنظمة ويخلق إحساس الولاء في بيئة تنافسية ويزود بيئة بالطاقة مما يؤدي إلى رفع العمل نحو الافضل<sup>1</sup>.

### 3- أبعاد الاستغراق الوظيفي:

للاستغراق الوظيفي 03 أبعاد وهي الاستغراق الإدراكي والاستغراق العاطفي والاستغراق الجسدي وسوف نتطرق للأبعاد الثلاثة وشرحها كالآتي:

ويشير الاستغراق الإدراكي للموظف يعني درجة استغراق الكلي في الممارسات وجعلها تحتل جزء كبير في حياته الشخصية والاستثمار طاقته العقلية وتوظيفها لتحقيق نتائج تنظيمية ايجابية ويتسم الموظف المستغرق إدراكيا باحترام الذات والمشاركة الفعالة في العمل<sup>2</sup>.

ويشير الاستغراق الوجداني أو الشعوري إلى وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة التي يشغلها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مشاعر الحماس تجاه عمله الذي يقوم به ويقصد به أيضا مدى قوة استمتاع الفرد وحبه لوظيفته ومن أهم خصائصه التعلق الاستمتاع والارتباط<sup>3</sup>.

أما الاستغراق السلوكي ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كان يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها (النوايا السلوكية – السلوك خارج الدوائر – التعلم والتطوير) أي بذل جهد إضافي خارج نطاق أدوارهم الأساسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد المساعدي وزينب شلال عكار، دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي بحث استطلاعي تحليلي ، مجلة الادارة والاقتصاد ، مجلد03، العدد11، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بصرة، ص05.

<sup>2</sup> صورية زاوي واخرون، اثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز(ولاية ام البواقي)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد02، 2021، ص234.

<sup>3</sup> محمود السيد أمام، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد08، 2018، ص321.

<sup>1</sup> ضيف احمد وصدوق فتيحة، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الاداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد04، العدد02، 2020، ص131.

ومن جهة أخرى يرى دانالاكشمي وجودروناتان إن الاستغراق العاطفي للموظف يظهر من خلال شعور الموظف بالعدل وفخر ومواصلة عمله بكل شغف ورغبته في أن ترقى المنظمة التي يعمل بها وتحقق النجاح الدائم باعتبارها جزء مهما من حياته<sup>1</sup>.

#### 4- العوامل التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي:

يتأثر الاستغراق الوظيفي بالعديد من العوامل نذكرها على نحو التالي :

يتأثر بالعديد من المؤثرات ومنها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من أثاره الايجابية على الفرد كالرضا والتقدير العالي كما أن الرضا عن المكافآت الخارجية يؤثر على الاستغراق الوظيفي للأفراد والذين يرون إن الحاجات الخارجية مهمة بالنسبة لهم بدرجة أكبر من الأفراد الذين يرون أن الحاجات الخارجية غير مهمة بالنسبة لهم، وكذلك فإن مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد يرتفع مع زيادة درجة كفاية الدخل من الوظيفة لتغطية الاحتياجات المالية<sup>2</sup>.

وتعتبر بيئة العمل بأبعادها المختلفة هي المحرك الفعلي التي يحدد اتجاهات وميول الفرد تجاه وظيفته حيث كانت أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيراً في الاستغراق الوظيفي هي (نوعية الإشراف-ظروف العمل المادية -غموض الدور -المرتب -عدم المشاركة في اتخاذ القرارات)، ومنه كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا بين العاملين والتقدير والاحترام والمودة والفخر واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه جعل ذلك الأفراد مستغرقين في العمل بشكل كامل<sup>3</sup>. ومن هنا نرى أن الظروف المحيطة ببيئة مؤسسة لا بد وان تتوفر بها الأسباب التي تجعل من العمل يكون على أكمل وجه وان يسعى المسؤولون لتوفير الجو الذي يساهم في زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين فيها .

#### 5- أهمية الاستغراق الوظيفي:

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في الحياة العملية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة لما له من دور فعال في تحسين الأداء وبث روح الحماس في العاملين، وله كذلك علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الرضا الوظيفي وفعالية الأداء والجهد في العمل، ويظهر لنا أن الاستغراق الوظيفي ينطوي على أمور

<sup>1</sup> عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرها على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجديدة، مجلة علمية فصلية محكمة، العدد 08، 2020، ص348.

<sup>2</sup> ثامر بن عبد الله العبد اللطيف، مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، المجلة العلمية لكلية التربية، مجلد34، العدد04، جامعة اسبوط، 2018، ص348.

<sup>3</sup> شهناز فاضل احمد، الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد91، جامعة المنتصرية، ص221.

إيجابية في بيئة العمل وله تأثير واضح على السلوك والالتزام المهني تعمل على خلق بيئة مناسبة ومنسجمة مهنيا تعمل على تحسين أداء العاملين وتزيدهم دافعية نحو العمل وإنجازته على أكمل وجه<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في إنها تزيد من الشعور بالولاء وبالرضا للعاملين وتجعل الأفراد أكثر التزاما نحو عملهم ومنظمتهم، وهو كذلك يحسن ويعزز من الإنتاجية والكفاءة وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين وموجه للسلوك ويقلل من الممارسات الغير لائقة في العمل بحيث يجنب الأفراد العديد من المشاكل.

وتبدو أهمية الاستغراق الوظيفي للعامل في تفادي التأخير والغياب عن العمل وكذا ضعف في الأداء ونقص الدافعية اتجاه عمله موكل إليه وعدم هدره للوقت والطاقة المهنية في العمل فالاستغراق الوظيفي يجعل العامل أكثر التزاما نحو عمله ويزداد شعوره بالولاء لوظيفته<sup>2</sup> وتكمن أهميته في كونه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى من اجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء<sup>3</sup> ويمكن تجسيد أهمية الاستغراق الوظيفي في نقاط التالية

- أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي داخل التنظيم.

- يساعد الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في اخذ المبادرات والمتابعة في الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

- يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة.

- عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم.

- يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة<sup>4</sup>.

## 6- متغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي:

هناك العديد من المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي للعاملين داخل أي منظمة منها :

- أن يمتلك العامل روابط قوية بوظيفته ويرى انه من صعب كسرها .

<sup>1</sup> نامر بن عبد الله العبد اللطيف ، مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ،المجلة العلمية لكلية التربية ، المجلد34، العدد04، كلية التربية ،2018، ص346.

<sup>2</sup> فاطمة عبد المنعم محمد معوض، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الاعدادية، مجلة كلية التربية، العدد01، جامعة بني سويف، 2018، ص200.

<sup>3</sup> عموري فادية واخرون، اثر جودة الحياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد04، العدد 02، الجزائر، 2019، ص209.

<sup>4</sup> يحي حسين سعيد الاحمري وفايزة بن عون بن طرفة، اثر جودة العمل على الاستغراق الوظيفي، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد،مجلد05،العدد02، جامعة الملك خالد، السعودية،2021،ص15.

- أن يحب العامل ويستوعب وظيفته معظم وقته.
- أن تكون معظم اهتماماته مركزة ومنصبة حول وظيفته.
- أن يكون العامل شديد التمسك بالدقة في أداء عمله بدرجة كبيرة .
- أن تكون معظم أهدافه الشخصية في حياته مرتبطة وموجهة نحو وظيفته.
- أن يشغل الموظف التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء وقت العمل .
- أن يحقق العمل للعامل أكبر إشباع في حياته .
- أن تكون أهم أولويات العامل الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها.
- أن تكون معظم الأشياء الهامة التي تحدث مندحة في وظيفته الحالية بشكل او باخر<sup>1</sup>.

### 7- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

يوجد العديد من استراتيجيات الاستغراق الوظيفي:

- 1- **القيادة:** ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المدربين القيام به كقادة من اجل أداء دورهم الحيوي في زيادة مستويات الاستغراق، ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم إدارة الأداء وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها<sup>2</sup>.
- 2- **العمل نفسه:** تعتمد الدوافع الذاتية من خلا العمل نفسه وبالتالي الاستغراق أساسا على الطريقة يتم بها تصميم العمل أو الوظائف<sup>3</sup>.
- 3- **بيئة العمل:** تهتم إستراتيجية زيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي تقوم بها الأفراد و الحد من الإجهاد.
- 4- **فرص النمو الشخصي:** ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة تنافسية بين مختلف العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن محمد حسن النجار، اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة الاعمال، جامعة الازهر، عزة، 2017، ص41.

<sup>2</sup> سلوى نيشات واسماء يوسف، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد07، العدد01، بومرداس، 2021، ص246.

<sup>3</sup> فاطمة عبد المنعم محمد معوف، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية مجلة كلية التربية، عدد04، جامعة بني سويف، 2018، ص201.

<sup>4</sup> أحمد تي واخرون، اثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد14، العدد01، 2021، ص398.

5- **فرص المساهمة:** تزويد الأفراد بفرص للمساهمة ليست مجرد وضع عمليات تشاورية بإنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم وان تكون منظمة على استعداد للاستماع و الاستجابة لأي مساهمات يقدمها افراد<sup>1</sup>.

ويمكن قول إن استراتيجيات الاستغراق الوظيفي للعاملين تتأثر بالعوامل التالية :

- النمط القيادي ومدى تطوير الأفراد لمهارتهم ومعرفة أدوارهم واحتياجاتهم وتوفير فرص الارتقاء داخل تنظيم.
- التعاون والمشاركة الفعالة والالتزام و وروح الفريق الواحد بين العاملين وطرح لمشكلاتهم ومقترحاتهم لتطوير منظمة.
- يجب توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين يسودها الاحترام والالتزام، حتى يشعر العمال بيوئتهم ومكانتهم داخل منظمة ويقومون بأداء مهام بكل أمانة وإخلاص.

#### 8- محددات الاستغراق الوظيفي:

لمعرفة أهم محددات الاستغراق الوظيفي يجب دراسته من منظورين اثنين هما :

المنظور الأول يركز على ان متغيرات الشخصية للفرد كالجنس والعمر لهم تأثير على الاستغراق الوظيفي، وقد اسفرت نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت اثر المتغيرات الشخصية للفرد على مستوى الاستغراق الوظيفي، أثبتت جل هذه الدراسات أن العمر من المتغيرات الشخصية المهمة والمؤثرة في مستوى الاستغراق الوظيفي للفرد كما تبين في دراسة حديثة أكدت على وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والمتمثلة في السن وسنوات الخدمة والاستغراق الوظيفي وعلى اهمية هذه المتغيرات في تفسير تباين الاستغراق الوظيفي للأفراد<sup>2</sup>.

المنظور الثاني يركز على ظروف بيئة العمل المختلفة، حيث ارجع هذا المنظور وجود الاستغراق الوظيفي من عدم وجوده إلى ظروف بيئة العمل المختلفة وان العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل بشكل عام ومن ثم على التأثير على مستوى أدائه، ولقد تم إجراء بحث حول علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الأفراد باتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتوظيف الصحيح للمهارات تؤدي جميعها إلى زيادة الاستغراق الوظيفي، كما

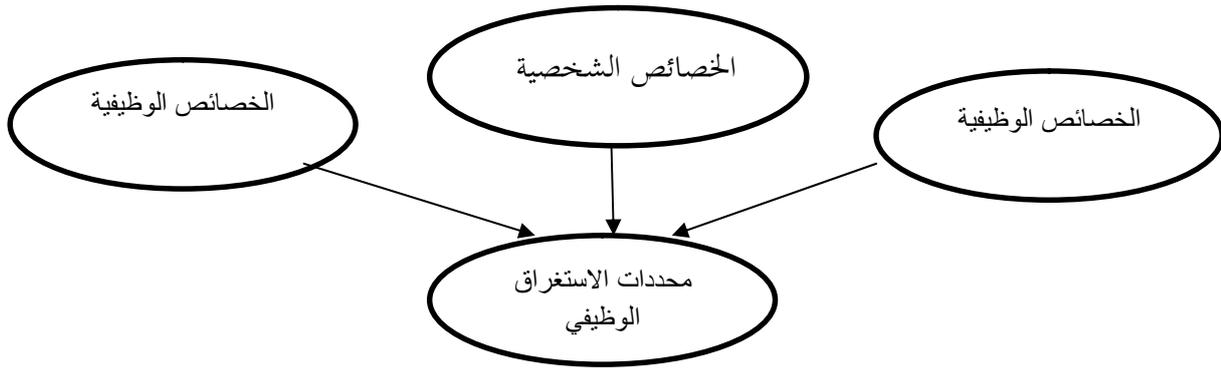
<sup>1</sup> أحمد ديب محمد ماضي، اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب عزة الاقليمي، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال عزة، 2014، ص28.

<sup>2</sup> زوينة بوساق وعتيقة حرايرية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوث، العدد08، جامعة الجزائر02، 2018، ص205.

أكدت دراسة أخرى أن عند إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات له تأثير كبير جدا على معتقداتهم وحتى مواقفهم ومحفزاتهم للعمل بما يعزز استغراقه في عملهم<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج أن هناك عديد من محددات الاستغراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من العوامل وهي :

- (أ)- الخصائص الشخصية وتتمثل في (الاقدمية والحاجة للنمو وأخلاق الفرد والجنس).
- (ب)- الخصائص الوظيفية وتتمثل في (الحافز واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة).
- (ت)- الخصائص الاجتماعية وتتمثل في (العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح)<sup>2</sup>.



شكل(01) يوضح أهم محددات الاستغراق الوظيفي.

<sup>1</sup> زونية بوساق وعتيقة حرارية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي ،مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية، العدد01، 2018، ص41 .

<sup>2</sup> فوزية ضو و سلاف مشري ، الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الارشادية للوقاية من الضغوط المهنية ، مجلة التمكين الاجتماعي، مجلد03، العدد01، 2021، ص44.

## خلاصة:

وخلصنا إلى أن الاستغراق في العمل يكون عند اندماج الفرد فيه بغية تحقيق أهداف المنظمة والسعي لتحقيق رضا العاملين في أدائهم بدرجة عالية وان حدوث تكامل للفرد مع وظيفته وانغماسه في واجباته ومسؤوليته أصبح الآن مرتبط بمدى فاعلية واستراتيجيات مطبقة داخل المنظمة.

# الفصل الرابع:

## الإطار الميداني للدراسة

أولا مجالات الدراسة.

1-المجال المكاني.

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثا: أدوات الدراسة.

1-الملاحظة.

2-الاستبيان.

3-الوثائق والسجلات.

رابعا: عينة الدراسة.

**تمهيد:**

في هذا الفصل يلزم إن نتعرف على موضوع الدراسة من حيث حدود أو مجالات الدراسة باعتباره أسلوب منهجي يستخدمه الباحث لدراسة بغرض وصول إلى نتائج واضحة وفقا لبراهين علمية وتعد منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث أن يعرفها حيث أن لكل بحث علمي يلزمه منهجية معينة.

## أولاً: مجالات الدراسة

**1-المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة ابن خلدون تيارت بالمدخل الرئيسي للولاية مقابل ساحة الجيش التحرير الوطني طريق الجزائر.

**1-1-تعريف المؤسسة:** شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له إلى سنة الدراسية (1980-1981)، وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 ومع الموسم الجامعي (1984-1985)، تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي، المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة والمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 وتم تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحتوي ثلاث كليات (ككلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم والعلوم الهندسة، كلية العلوم الزراعية والبيطرة).

وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة والذي ينيثق عنه 08 كليات ومعهدين (كلية العلوم تطبيقية، كلية علوم المادة، كلية علوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علوم البيطرة، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، معهد التكنولوجيا).

وعليه فان مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم 04 نيابات مديرية:

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي والتدرج.

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي والطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية ولتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والتوجيه.

**1-2-البعض من مهام الأمانة العامة للمديرية:**

1-تنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.

2-سهر على تنفيذ قرارات الإدارية والبيداغوجية الصادرة عن مدير الجامعة.

3- سهر على عملية التوظيف.

4- سهر على متابعة المسار المهني للموظفين (أساتذة وعمال).

5- سهر على امن الجامعة وسلامة هياكل الإدارية.

### 1-3- موقع الجغرافي للمؤسسة:

- يجدها جنوبا مقر مقابلة السيد فغولي.

- ومن الغرب حضيرة البلدية.

2-المجال البشري: ونقصد به مجتمع الدراسة مع توضيح نسبة العينة من مجتمع الدراسة للمؤسسة محل

الدراسة، وتشمل مديرية جامعة ابن خلدون على 80 عامل يتوزعون على 03 فئات سوسيو مهنية (اطار، عونتحكم، عون تنفيذ) ولقد تحصلنا على معلومات من امانة مديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

وتمثلا عدد طلاب لسنة (2021-2022) ب32244 وكذا الأساتذة مساعدين والمحاضرين 1058 وبلغ عدد الموظفين ككل 800 موظف، وموظفي في إطار عقود ما قبل التشغيل تم إدماجهم كلهم.

3-المجال الزمني: هو احد حدود البحث الرئيسية ونقصد به المدة أو الفترة التي نحتاجها في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة في مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

3-1-المرحلة الأولى ولقد أجريت دراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 08 ماي 2022 إلى 12 ماي 2022 وتم فيها النزول إلى الميدان أين قمنا بزيارة أولية لمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

3-2-المرحلة الثانية: من 13 ماي 2022 الى 16 ماي 2022 هي عبارة عن جولة استطلاعية لميدان واعتمدنا على ملاحظة كأداة لجمع البيانات وتم جمع معلومات تخص المؤسسة كتعريف المؤسسة وعدد العمال الهيكل التنظيمي.

3-3-المرحلة الثالثة: من 17 ماي 2022 إلى 22 ماي 2022 تم توزيع الاستبيان على العمال 80 استبيان تم استرجاع 70 نسخة وتم فقدان 08 استبيانات و02 رفضوا ملئها .

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

عند القيام بأي دراسة يجب إتباع منهج معين على حسب الدراسة معينة، ويدل المنهج على مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج سليمة خالية من الأخطاء.

ويعرف منهج البحث بأنه عملية منظمة ذات أهداف والإجراءات المستخدمة وهو بمثابة الخطة التي يستخدمها الباحث بعد وضعها سابقا للحصول على البيانات وتحليلها<sup>1</sup>.

-ولقد اعتمدنا في دراستنا الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي على المنهج الوصفي ويعرف على انه هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله<sup>2</sup>.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات من مشكلة الدراسة أو الإجابة عن أسئلتها، ويجب إن يقرر الباحث طريقة المناسبة لدراسته وهناك العديد من الطرق المختلفة لجمع المعلومات منها الملاحظة والمقابلة والاستبانة والاختبارات والوثائق.

ولقد اعتمدنا على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي ملاحظة والاستبيان والوثائق:

#### 1\_الملاحظة:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الإحصائيات<sup>3</sup>.

#### 2-الاستبيان:

يعد من أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق أو معلومات شريطة بنائها بشكل سليم، وبالمقارنة مع أدوات البحث العلمي فانه يستغرق وقتا أقصر وتكلفة اقل ويسمح بجمع البيانات من أكبر عدد أفراد عينة البحث<sup>4</sup> ولقد اعتمدنا في دراساتنا على الاستبيان حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور وكانت على أساس الفرضيات وتم بناءها كالتالي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية يحتوي على 06 أسئلة.

-المحور الثاني: العمل الجماعي -الاحترام والالتزام ويحتوي على بعدي الثقافة التنظيمية(العمل الجماعي والاحترام والالتزام) ويحتوي بعد العمل الجماعي على 10 فقرات وبعد الاحترام والالتزام على 08 فقرات .

<sup>1</sup>عبد الرحمان سيد سليمان، البحث العلمي خطوات ومهارات، ط01، دار عالم الكتب للنشر وتوزيع، القاهرة، 2009، ص73.

<sup>2</sup>أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان مطبوعات الجامعة الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص61.

<sup>3</sup>رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط02، 2008، ص218.

<sup>4</sup>وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص66.

-المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي يحتوي على 08 فقرات:

3-الوثائق: بالإضافة إلى ملاحظة والاستبانة باعتبارها أدوات وطرق لجمع المعلومات يستخدم الباحثون الوثائق أو المصادر المختلفة(المطبوعة وغير المطبوعة)التي تضم المعلومات وتقدم هذه الوثائق معلومات مهمة حول الدراسة<sup>1</sup>.

رابعاً: عينة الدراسة:

عينة البحث هي جزء من مجتمع الدراسة ويتم اختياره بطريقة منهجية لتمثل مجتمع الدراسة ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع وباعتبار عينة الدراسة تمثل 80 عامل. ولقد قمنا باختيار عينة طبقية العشوائية الان مجتمع البحث مقسم إلى فئات مهنية ومتمثلة في إطار، عون تحكيم، عون منفذ).

العينة العشوائية الطبقية: يعني تقسيم مجتمع البحث إلى عدة طبقات قبل اختيار العينة<sup>2</sup>، ويتطلب تقسيم المجتمع إلى مجموعات متجانسة وتتضمن لكل مجموعة عناصر ذات خصائص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي الاسس النظرية والتطبيق العلمي، ط04، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص194.

<sup>2</sup> محمد محمود الجوهرى، اسس البحث الاجتماعي، ط01، دار الميسرة، الاردن، 2009، ص370.

<sup>3</sup> محمد بكر نوفل وفريال محمد ابو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط01، دار الميسرة، الاردن، 2010، ص237.

## خلاصة:

في أي عمل ميداني يجب مرور بالمرحلة السابقة للوصول لنتائج موضوعية تخدم البحث العلمي وتجنبه الوقوع في مغالطات وتلك المراحل يعتمد عليها الباحث للسير الصحيح في عمله والوصول لنتائج وتوصيات يعتمد عليها في المستقبل القريب .

# الفصل الخامس:

## مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

3- الاستنتاج العام للدراسة.

خاتمة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

على حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة تم الإعتماد على الإستمارة كتقنية لجمع المعلومات ، حيث تم تقسيم الإستمارة إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول ضم البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الحالة المدنية، الفئة المهنية، الأقدمية)

أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لمتغير الثقافة التنظيمية الذي ضم 18 عبارة مقسمة على بعدين موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(01): يمثل أبعاد متغير الثقافة التنظيمية

البعد	العمل الجماعي	الإحترام والإلتزام
عدد العبارات	10	08

أما القسم الثالث فقد تم تخصيصه الإستغراق الوظيفي الذي ضم 08 عبارات .

الجدول رقم(02): يمثل مستوى التقدير

العبارة	مستوى التقدير				
	5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	

والجدول التالي يبين وصف الاستبيان:

الجدول رقم(03): يمثل وصف الإستبيان

المتغير	البعد	ترتبه به	عباراته
الثقافة التنظيمية	العمل الجماعي	1	من 1 إلى 10
	الإحترام والإلتزام	2	من 11 إلى 18
الإستغراق الوظيفي	/	/	من 19 إلى 26
	/	/	
	/	/	

والجدول التالي يبين عدد الإستمارات الموزعة:

جدول رقم (04): يمثل عدد الإستمارات الموزعة

مجتمع البحث	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات الصالحة
80	80	70	10	70

صدق الإستبيان:

يعتبر الصدق معيارا هاما من معايير التي يمكن من خلالها الحكم على السلامة المنهجية لأي أداة قياس منهجية والصدق كما يعرفه الباحثون هو أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه.

تم الإعتماد على صدق الإتصاق الداخلي للعبارات مع متوسط عبارات البعد الذي تنتمي إليه، وفي المرحلة الثانية تم حساب الإرتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

وفي الجدول التالي الخاص بصدق الإتصاق الداخلي للمقياس المعتمد. تم الإعتماد على قيمة دلالة وقيمة معامل الإرتباط. حيث أن الحكم على مدى قوة أو ضعف العلاقات الإرتباطية تم عن طريق تقسيم مجال العلاقة إلى وحدتين متساويتين:

الأول من  $[-1, 0]$  والثانية من  $[0, +1]$  مع إنعدام العلاقة في قيمة الصفر.

ثم قسمنا كل وحدة من هاتين الوحدتين إلى 3 وحدات جزئية متساوية، ضم كل منها ثلاثة أنواع من الشدة القوية المتوسطة الضعيفة.

وهكذا تم تحديد إتجاه العلاقة عن طريق إشارة معامل الإرتباط. فإن كان موجبا كانت العلاقة طردية، وإذا كان سالبا كانت عكسية.

صدق الإتصاق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (05): يمثل صدق إتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية						
الإحترام والالتزام			العمل الجماعي			
مستوى الدلالة	الإرتباط مع متوسط البعد	رقم العبارة	مستوى الدلالة	مع الإرتباط متوسط البعد	رقم العبارة	
0.000	0.77	11	0.000	0.58	1	
0.000	0.65	12	0.000	0.51	2	
0.000	0.51	13	0.000	0.53	3	
0.000	0.74	14	0.000	0.46	4	
0.000	0.79	15	0.000	0.70	5	
0.000	0.80	16	0.001	0.60	6	
0.000	0.69	17	0.000	0.38	7	
0.002	0.37	18	0.000	0.63	8	
			0.000	0.61	9	
			0.000	0.64	10	

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط لكل العبارات والبعد الذي ينتمي إليه القسم الأول الثقافة التنظيمية معظمها دالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعد العمل الجماعي بين (0.38 ، 0.70)، أما بعد الإحترام والالتزام ما بين (0.37 ، 0.80). ومن هنا نستنتج أن كل معظم العبارات الثقافة التنظيمية صادقة .

صدق الإتساق الداخلي لمقياس الإستغراق الوظيفي:

جدول رقم (6): يمثل صدق إتساق الداخلي لمقياس الإستغراق الوظيفي

الإستغراق الوظيفي		
مستوى الدلالة	الإرتباط مع متوسط البعد	رقم العبارة
0.001	0.39	1
0.001	0.72	2
0.001	0.60	3
0.001	0.71	4
0.001	0.75	5
0.001	0.81	6
0.001	0.71	7
0.001	0.65	8

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط لكل العبارات المتغير الذي ينتمي إليه القسم الثاني الإستغراق الوظيفي معظمها دالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعده العمل الجماعي بين (0.39 ، 0.81)، ومن هنا نستنتج أن كل معظم العبارات الإستغراق الوظيفي صادقة

ثبات الإستبيان:

لقياس مدى ثبات الإستبيان إستخدمنا معامل فاكر ونباخ (cronbach'Alpha) لتأكد من ثبات الأداة المعتمدة. حيث الجدول رقم ( ) يوضح معامل الثبات.

جدول رقم (07): يوضح مدى ثبات أبعاد المتغير من خلال إختبار (cronbach'Alpha)

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	العمل الجماعي	10	0.77
	الإحترام والإلتزام	08	0.83
الإستغراق الوظيفي	/	08	0.83

يتضح من خلال الجدول رقم ( ) إن معامل الثبات أبعاد الثقافة التنظيمية و عبارات متغير الاستغراق الوظيفي مرتفع حيث يتراوح بين 0.77 إلى 0.83 وهي درجة جد مقبولة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

في دراستنا الراهنة اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات فاستخدمنا الاختبارات التالية:

التكرارات والنسب المئوية لتعرف على خصائص مجتمع البحث

المتوسط الحسابي لحساب متوسطات عبارات الإستبيان

الانحراف المعياري لحساب التشتت

معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط

معامل فاكر ونباخ (cronbach'Alpha) لتأكد من ثبات الاستبيان

اختبار T لدراسة الفروق الإحصائية

إختبار ANOVA لدراسة الفروق الإحصائية

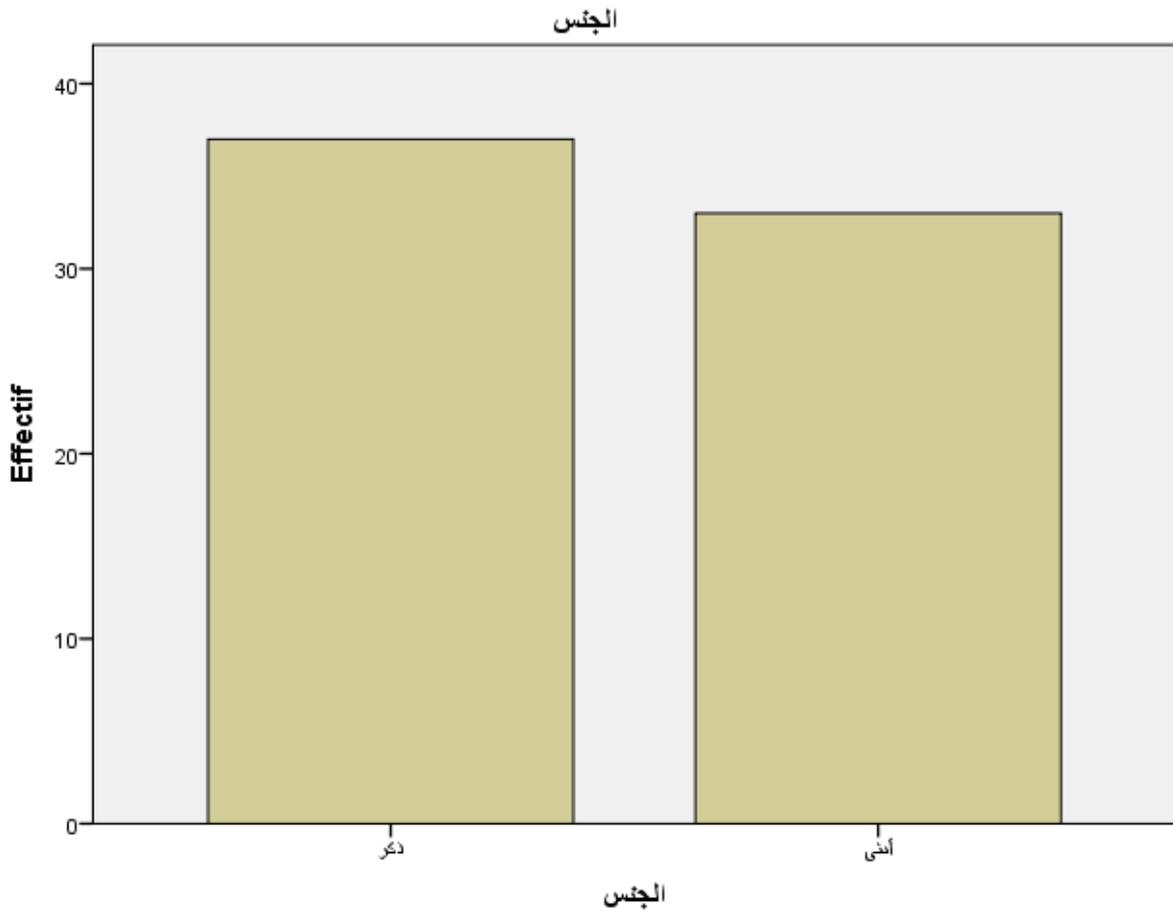
خصائص العينة:

الجنس :

الجدول رقم (8): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
52.9%	37	ذكر
47.1%	33	أنثى
100%	70	مجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (08) المتعلق بالجنس أنه هناك تقارب في نسب كل من الذكور والإناث من عينة البحث حيث جاءت نسبة الذكور 52.9% ونسبة الإناث 47.1% من إجمالي العينة. وهذا يعني أن مديرية جامعة ابن خلدون تفضي بتوفير العنصر البشري من كلتا الجنسين ذكور و إناث واعتماد عليها في تسيير أمور الجامعة.



الشكل رقم 02: أعمدة بيانية يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

المستوى التعليمي:

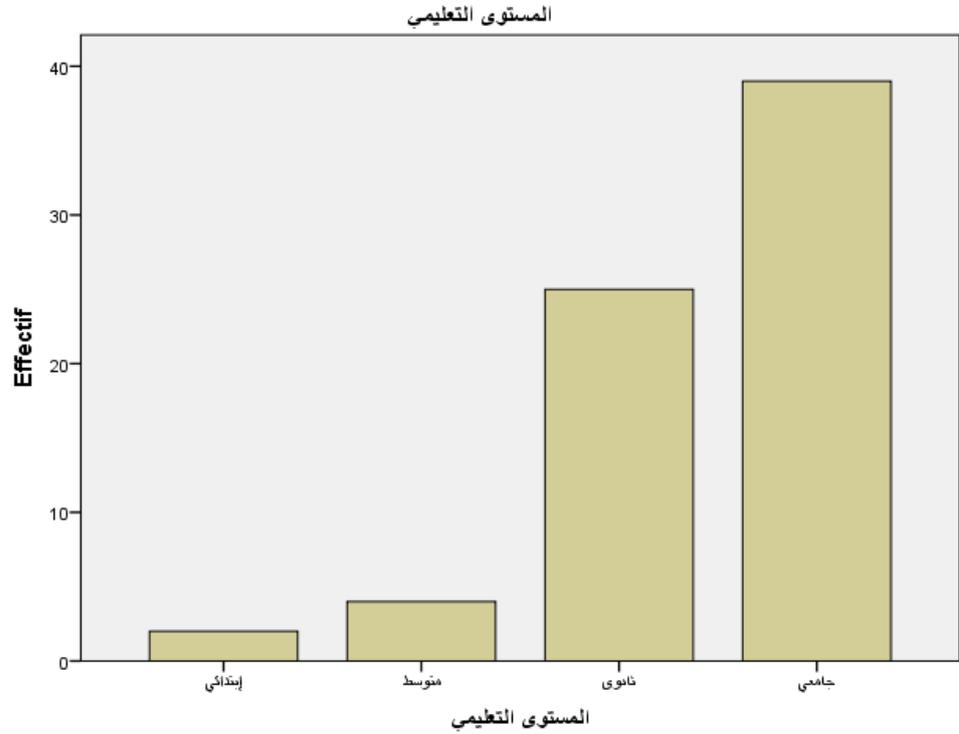
الجدول رقم (9): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي / العينة
2.9%	2	إبتدائي
5.7%	4	متوسط
35.7%	25	ثانوي
55.7%	39	جامعي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (9) المتعلق بالمستوى التعليمي بالمبحوثين أن نسبة الجامعيين

تحتل أكبر نسبة للمبحوثين ب 55.7 % من إجمالي العينة

وان نسبة 35.7% منهم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي ونلاحظ تراقب إلى حد ما بين مستوى ابتدائي ومتوسط بنسب 2.9% و 5.7% ومنه يتبين لنا إن معظم إطارات جامعة ابن خلدون يتمتعون بقدرات تعليمية ومهنية عالية وان معظم استقطاب تم للإطارات المتعلمة.



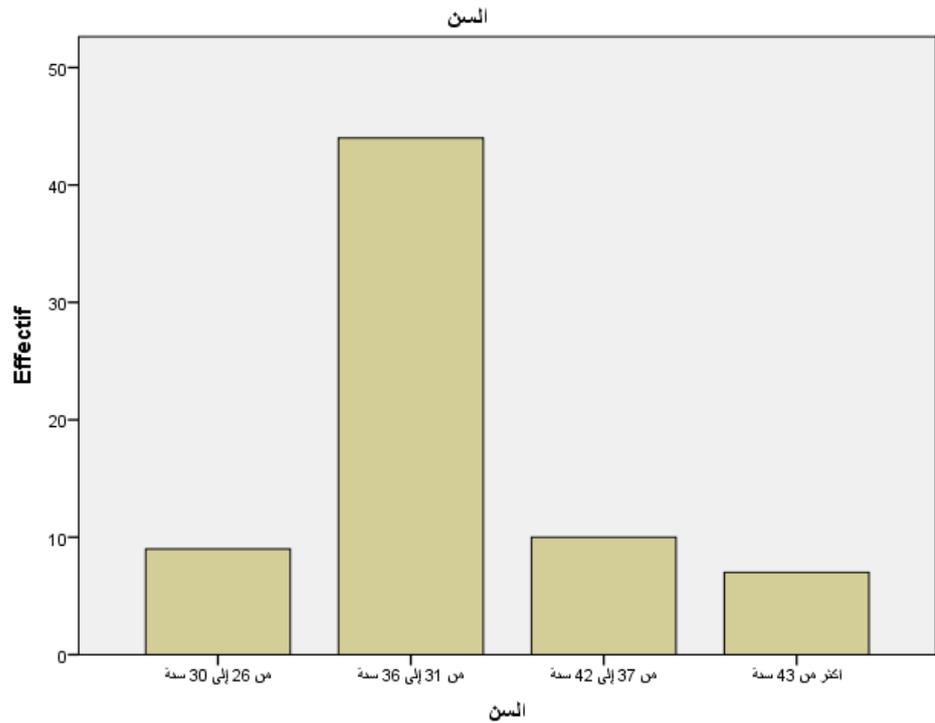
الشكل 03: أعمدة بيانية يمثل توزيع أعضاء العينة حسب متغير المستوى التعليمي السن:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
/	/	أقل من 25 سنة
12.9%	9	من 26 إلى 30 سنة
62.9%	44	من 31 إلى 36 سنة
14.3%	10	من 37 إلى 42 سنة
10%	7	أكثر من 43 سنة
100%	70	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أغلبية العينة من فئة 31 إلى 36 سنة وذلك بنسبة 62.9% لتأتي فئة 37 إلى 42 سنة بنسبة 14.3%، لتليها فئة ما بين 26 إلى 30 سنة بنسبة 14.3% لتحتل فئة ما فوق 43 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 10% من إجمالي العينة.

وهذا يدل على تواجد لعنصر الكفاءة وخبرة في إدارة جامعة ابن خلدون تيارت ولما لها القدرة على الأداء تحت الضغط وهذا يعني أن جامعة ابن خلدون لاتقوم بدور الاستقطاب للعنصر البشري بشكل مستمر وهذا راجع إلى الاستقرار العاملين في وظائفهم في الجامعة.



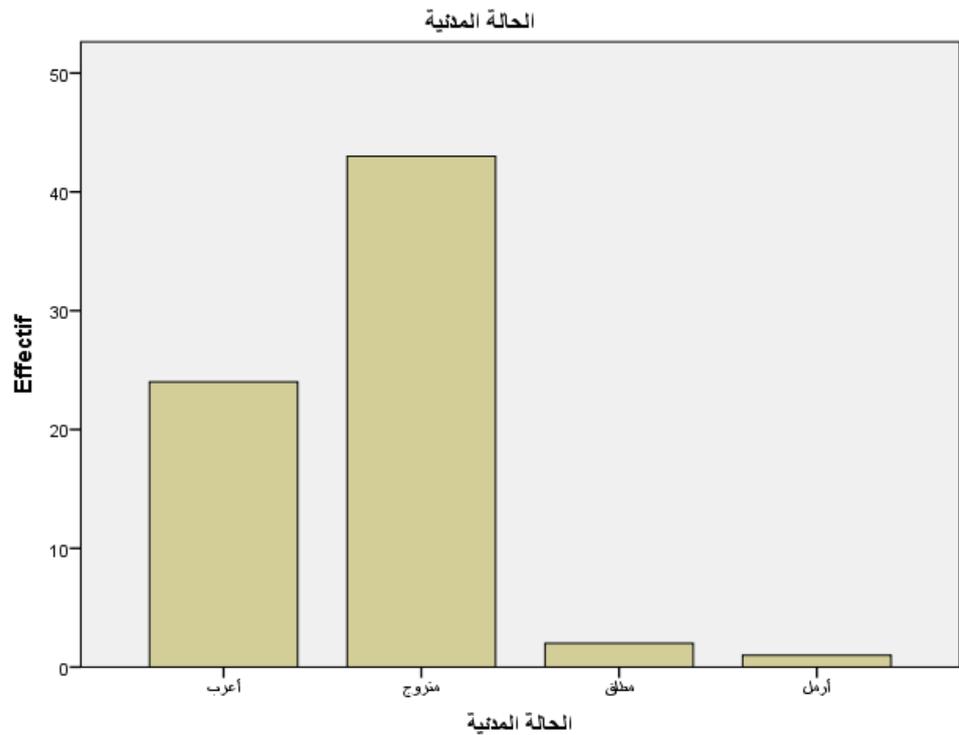
الشكل 04: أعمدة بيانية يمثل توزيع المبحوثين على حسب متغير السن

الجدول رقم (11): يبين توزع المبحوثين حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
34.3%	24	أعزب
61.4%	43	متزوج
2.9%	2	مطلق
1.4%	1	أرمل
100%	70	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم(11) بأن النسبة العظمى من المبحوثين من فئة المتزوجين والمقدرة ب 61.4 % من إجمالي العينة.

وان نسبة 34.3% من أفراد العينة هم عزاب وقد يكون المتزوجون أكثر من غيرهم على الاستقرار في الوظيفة لتلبية حاجياتهم اليومية ولأسرهم وهم اشد حرصا على تحقيق الأهداف وحرص على أداء العمل على أكمل وجه.



الشكل 05: أعمدة بيانية يمثل توزع المبحوثين على حسب متغير الحالة المدنية

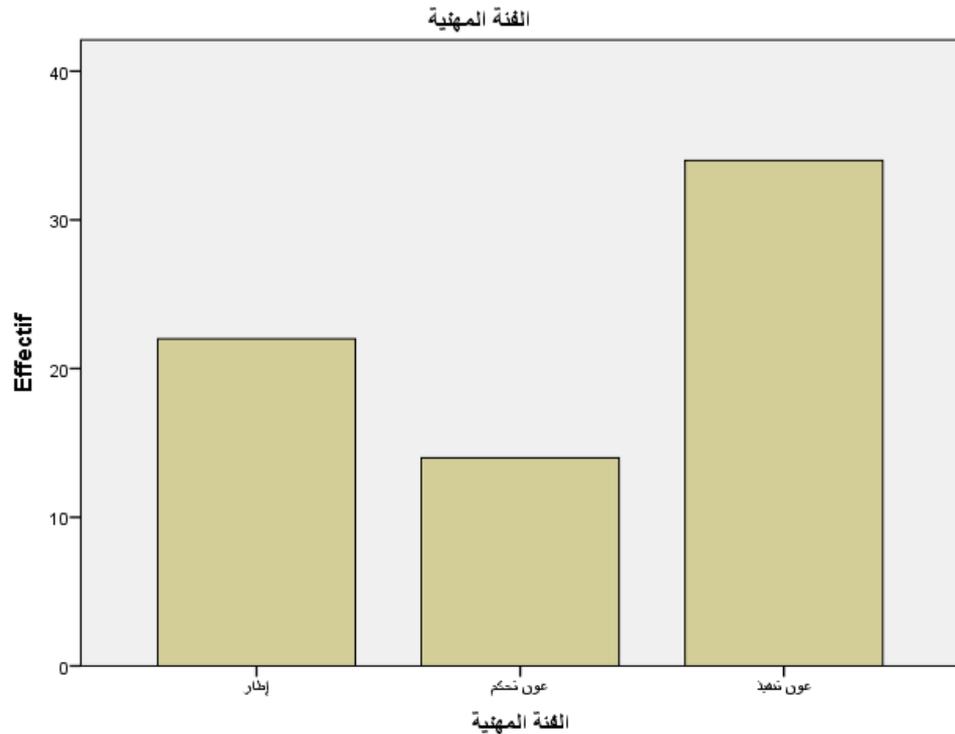
الفئة المهنية:

الجدول رقم (12): يمثل توزيع الباحثين حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة المهنية
31.4%	22	إطار
20%	14	عون تحكم
48.6%	34	عون منفذ
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون على فئة الإطارات بنسبة 31.4 %، فئة عون تحكم 20%، عون منفذ 34 % .

ومنه يجب أن يتوفر العمال في جامعة ابن خلدون على عدد كبير من أعوان تنفيذ.



شكل 06: اعمدة بيانية يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

جدول رقم(13): يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	04	5.71
من 06 الى 11	22	31.42
من 12 الى 17	32	45.73
من 18 فاكثر	12	17.14
المجموع	70	100

من خلال جدول رقم(13) نلاحظ أن اقل نسبة 5.71 من أفراد عينة تنحصر اقدمية لديهم 05 سنوات في حين تمثل نسبة 31.42 منهم من 06 الى 11 سنة أما أكبر نسبة 45.73% من أفراد العينة متمثلة من 12 الى 17 سنة بينما 17.14% من أفراد العينة الاقدمية 18 فاكثر ومنه نلاحظ أن ذوي الخبرة يزيد عددهم وذلك راجع إلى سياسة المنتهجة من قبل إدارة جامعة ابن خلدون حيث خبرة مهمة ومؤثرة داخل الجامعة ومساها وانغماسهم الكبير داخل العمل.

عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد و متغيرات الدراسة:

-أبعاد متغير الثقافة التنظيمية:

-البعد الأول : العمل الجماعي

يوضح الجدول رقم (14) إتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد العمل الجماعي حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (14): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد العمل الجماعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	العبارة
غير موافق	1.01	2.15	2	7	9	34	18	التكرار	تسعى المؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي
			2.9	10	12.9	48.6	25.7	النسبة	
غير موافق بشدة	0.54	1.61	/	/	2	39	29	التكرار	تعتقد أن العمل الجماعي مفيد لدى المؤسسة
			/	/	29	55.7	41.4	النسبة	
غير موافق	0.92	2.34	2	5	18	34	10	التكرار	هناك تبادل للخبرات بين أعضاء الجماعة في العمل
			2.9	7.1	25.7	48.6	14.3	النسبة	
غير موافق	0.75	2.22	1	2	16	41	8	التكرار	يوجد إتصال داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها
			1.5	2.9	23.5	60.3	11.8	النسبة	
غير موافق	0.92	2.59	2	9	23	29	6	التكرار	يضع الموظفون الأهداف جماعية ويعملون معا لتحقيقها
			2.9	12.9	32.9	41.4	8.6	النسبة	

غير موافق	0.80	1.89	/	2	13	30	24	التكرار	تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال اهتمامنا
			/	2.9	18.6	42.9	34.3	النسبة	
غير موافق	0.70	2.04	/	/	18	35	15	التكرار	عند العمل يشعر الأعضاء بمسؤولية أكثر
			/	/	25.7	50	21.4	النسبة	
غير موافق	0.96	2.02	/	4	8	38	18	التكرار	تعتقد أن فريق العمل يكون أفضل بمشاركة
			/	5.7	11.4	54.3	25.7	النسبة	
غير موافق	0.819	1.90	1	3	5	40	21	التكرار	من المهم أن تتواجد في مساعدة زملائك من أفراد الفريق في أي وقت
			1.4	4.3	7.1	57.1	30	النسبة	
غير موافق	0.94	1.97	3	2	6	38	21	التكرار	أكرس كل طاقتي في إنجاز حاجات الفريق وأهداف
			4.3	2.9	8.6	54.3	30	النسبة	
غير موافق	0.48	2.07	المجموع						

وجاءت نسبة 60.5% لدرجة موافق للعبارة 04 يوجد اتصال داخل الجماعة التي تنتمي إليها بمتوسط حسابي 2.22 وهذا يدل على تأكيد للعبارة من قبل أفراد العينة ثم جاءت نسبة المثوية قدرت ب 57.1% درجة موافق للعبارة 09 المتضمنة من المهم أن تتواجد في مساعدة زملائك من أفراد الفريق في أي وقت وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.90 وهذا يدل على عدم تأكيد أفراد العينة للعبارة ثم تليها العبارة رقم 02 متضمنة تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة حيث بلغت نسبة المثوية 55.7% وذلك بمتوسط حسابي 1.61 ثم تليها العبارة 07 و 10 و 01

03 على التوالي بنسب 50% و 54% و 48.6% و 48.6% بمتوسط حسابي 2.4 و 1.97 و 2.15 و 2.34 وهذا يدل على تأكيد أفراد العينة للعبارات سابقة.

ومنه من خلال هذه النتائج متحصل عليها من عبارات العمل الجماعي أن العمل الجماعي مفيد وله تأثير داخل جامعة ابن خلدون يعمل على تكثيف جهود بين العاملين داخلها لتحقيق أهدافها المسطرة وكذا الإلمام بالمهام الموكلة لكل عضو عامل فيها.

جاءت النتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (العمل الجماعي) بلغ قيمة 2.07 بإنحراف معياري 0.48 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه العمال نحو العمل الجماعي هو إتجاه سلبي على العموم .

#### البعد الثاني : الإحترام والالتزام

يوضح الجدول رقم (14) إتجاهات المبحوثين نحو إتجاه بعد الإحترام والالتزام حيث تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (14): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو بعد الإحترام والالتزام

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		العبارة
غير موافق بشدة	0.94	1.78	3	2	1	35	29	التكرار النسبة	هناك إلتزام بأوامر مسؤولك في العمل
غير موافق بشدة	0.68	1.60	/	1	2	34	33	التكرار النسبة	يجب إحترام القوانين الداخلية للمؤسسة
غير موافق بشدة	0.87	1.82	/	1	12	31	25	التكرار النسبة	يتمثل دورك في خلق ثقافة الإحترام داخل المؤسسة
غير موافق بشدة	0.88	2.05	1	2	9	29	28	التكرار النسبة	هناك إحترام متبادل بينك وبين

								بـة	زملائك في العمل
غير موافق	0.88	2.05	/	6	11	34	19	التكرار	تعمل المؤسسة على
			/	8.6	15.7	48.6	27.1	النسبة	خلق بيئة عمل يسود فيها الإحترام والالتزام
غير موافق	0.79	1.85	/	4	5	37	23	التكرار	تسعى دوما
			/	5.7	7.1	52.9	32.9	النسبة	لكسب إحترام زملائك في العمل
غير موافق	0.78	1.95	/	3	10	36	19	التكرار	الإلتزام يعتبر
			/	4.3	14.3	51.4	27.1	النسبة	مصدر إحترام زملائك في العمل
غير موافق بشدة	0.89	1.79	1	3	6	29	29	التكرار	غياب الإحترام
			1.4	4.3	8.6	41.1	41.1	النسبة	المتبادل في العمل يؤثر على إلتزامك
غير موافق	0.55	1.83							المجموع

جاءت نسبة 52% لدرجة موافق للعبارة 06 تسعى دوما لكسب احترام زملائك في ف العمل بمتوسط حسابي 1.85

لعدم تأكيد للعبارة من قبل أفراد العينة ثم نسبة 51.4% و 50% للعبارتين على التوالي 07 و 01 بمتوسط حسابي 1.78 و 1.95 هناك التزام بأوامر مسؤولك في العمل والالتزام يعتبر مصدر احترام زملائك في العمل وهذا ينفي تأكيد للعبارة من طرف المبحوثين ثم نسبة 48.6% و 44.3% و 41.4% على التوالي للعبارات 02 و 03 و 04 يجب احترام القوانين الداخلية للمؤسسة ويتمثل دورك في خلق ثقافة الاحترام داخل المؤسسة وهناك احترام متبادل بينك وبين زملائك في العمل بمتوسط حسابي 1.60 و 1.82 و 2.05 بعدم تأكيد أفراد العينة للعبارات.

ومنه من خلال هذه النتائج المتحصل عليها من عبارات الاحترام والالتزام انه لنجاح أي مؤسسة يتطلب توفيقاً مناسباً يسوده الاحترام والالتزام بين أعضاء فريق العمال فيها حتى تسعى إدارة جامعة ابن خلدون على تحقيق أهدافها المسطرة من قبل وهذا الاحترام يكون بين العاملين مع بعضهم البعض ومع الإدارة والعاملين لديها على حد سواء ويمثل الالتزام داخل أي منظمة مؤشراً من مؤشرات نجاحها وتوفيقها.

جاءت النتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات البعد (الإحترام والالتزام) بلغ قيمة 1.83 بإنحراف معياري 0.55 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه العمال نحو بعد الإحترام والالتزام هو إتجاه سلبي على العموم .

#### متغير الإستغراق الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (15) إتجاهات المبحوثين نحو متغير الإستغراق الوظيفي حيث تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ووضع درجة الموافقة لكل عبارة من عبارات البعد .

الجدول رقم (15): يمثل إتجاهات المبحوثين نحو متغير الإستغراق الوظيفي.

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
غير موافق بشدة	0.60	1.76	/	/	6	40	22	التكرار
			/	/	8.6	57.1	31.4	النسبة
غير موافق بشدة	0.84	1.95	/	4	11	33	22	التكرار
			/	5.7	15.7	47.1	31.4	النسبة
غير موافق	0.91	2.45	2	5	25	29	9	التكرار
			2.9	7.1	35.7	41.4	12.9	النسبة
غير موافق	0.82	2.08	/	7	6	43	14	التكرار
			/	10	8.6	61.4	20	النسبة

غير موافق	0.71	1.88	/	1	11	36	21	التكرار	أنا راض جدا بالعمل الذي أقوم به
			/	1.4	15.7	51.4	30	النسبة	
غير موافق	0.80	1.97	/	3	12	3	20	التكرار	أوظف مجهودي الفكري في العمل
			/	4.3	17.1	47.1	28.6	النسبة	
غير موافق	0.76	2.02	/	2	15	36	17	التكرار	اشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل
			/	2.9	21.4	51.4	24.3	النسبة	
غير موافق بشدة	0.62	1.75	/	/	7	39	24	التكرار	أسعى إلى المشاركة الفعالة في العمل
			/	/	10	55.7	34.3	النسبة	
غير موافق	0.51	1.99	المجموع						

جاءت نسبة 61.4% لدرجة موافق للعبارة رقم 04 اشعر بالايجابية في عملي بمتوسط حسابي 2.8 على تأكيد أفراد العينة للعبارة ثم تليها 57% و 55.7% و 51.4% للعبارات التالية 01 و 08 و 05 اشعر بالقوة ونشاط وبالاندفاع في العمل واسعي للمشاركة الفعالة وأنا راضي جدا بالعمل الذي أقوم به بمتوسط حسابي 1.76 و 1.75 و 1.80 بعدم تأكيد أفراد العينة للعبارات 03 ثم نسبة 47.1% للعبارات 02 و 03 أنا فخور أنني اعمل في هذا المجال وامتلك روابط قوية مع زملائي في العمل من صعب كسرها بمتوسط حسابي 1.95 و 2.45 بتأكيد أفراد العينة على العبارات ومنه من خلال هذه النتائج متحصل عليها من العبارات الاستغراق الوظيفي أن أفراد العينة الموظفون في جامعة ابن خلدون أن العمال يمتلكون كفاءة وخبرة في العمل ويمارسون عملهم في جو يسوده العمل الجماعي المشترك وجو يسوده الاحترام والالتزام للعاملين اتجاه الأعمال الموكلة إليهم وذلك ماتسعى الإدارة الجامعة على خلق جو ملائم ويليق بالعمل وتوفير أحسن الظروف.

جاءت النتيجة العامة لهذا البعد و كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح لكل عبارات متغير الإستغراق الوظيفي بلغ قيمة 1.99 بإنحراف معياري 0.51 وهو ما يقابل درجة غير موافق في مقياس ليكرت أي أن إتجاه المبحوثين نحو متغير الإستغراق الوظيفي هو إتجاه سلبي على العموم .

### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

#### مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات

عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر العمل الجماعي على مستوى الإستغراق الوظيفي

ولتأكد من صحة الفرضية الأولى والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين بعد العمل الجماعي و متغير الإستغراق الوظيفي.

جدول رقم(16): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد العمل لجماعي و متغير الإستغراق الوظيفي

الأبعاد		الإستغراق الوظيفي
العمل	قيمة معامل الارتباط	0.67
لجماعي	الدلالة	0.000

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 بين العمل لجماعي و متغير الإستغراق الوظيفي ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.67 ومستوى الدلالة 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد . وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الأولى.

ما يقر وجود علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين المستخدمين الإداريين في جامعة ابن خلدون أي كلما كانت ثقافة العمل الجماعي سائدة فيها زادة مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين وهذا ما تسعى إليه الجامعة على بث روح فريق العمل الواحد داخلها وعليه يمكن القول إن الفرضية الأولى تحققت وهذا يعني قبول الافتراض التالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العمل الجماعي والاستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت

#### عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر الإحترام والإلتزام على مستوى الإستغراق الوظيفي

ولتأكد من صحة الفرضية الثانية والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة ومعامل الارتباط بين الإلتزام والإحترام و متغير الإستغراق الوظيفي.

الجدول رقم 17: يمثل مصفوفة المعاملات ارتباطاً بين الاحترام والالتزام ومتغير الاستغراق الوظيفي

الأبعاد		الإستغراق الوظيفي
الإحترام	قيمة معامل الارتباط	0.66
و الإلتزام	الدلالة	0.000

يتضح من الجدول مايلي:

توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد الإحترام والإلتزام و متغير الإستغراق الوظيفي ،حيث بلغ معامل الإرتباط 0.66 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد . وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين تحقق الفرضية الثانية.

مايقر وجود علاقة ارتباطية بين الاحترام والالتزام والاستغراق الوظيفي لدى العاملين المستخدمين الاداريين في جامعة ابن خلدون أي كلما كانت ثقافة الاحترام والالتزام ساعدت داخل الجامعة زاد من مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بها وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت وهذا يعني قبول الافتراض التالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحترام والالتزام والاستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت

وبما أن الفرضية الجزئية تحققت ميدانياً يمكن القول أن الفرضية الرئيسية تحققت وعليه قبول الافتراض التالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بجامعة ابن خلدون تيارت.

عرض وتحليل نتائج الفروق:

الجدول رقم (18): يمثل نتائج الفروق في إدراك الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي

توجد فروق	0.01	2.43	0.53	2.20	ذكر	العمل الجماعي
			0.37	1.93	أنثى	
توجد فروق	0.04	2.04	0.56	1.96	ذكر	الإحترام
			0.51	1.69	أنثى	

يتضح من الجدول مايلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث إتجاههم نحو الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة إختبار T 2.43 وقيمة الدلالة (0.01) وهي فروق دالة عند مستوى دلالة (0.05). ونلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسط الحسابي لكلا الفئتين حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.20) في حين بلغ عند الإناث (1.93).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث إتجاههم نحو الإحترام والالتزام حيث بلغت قيمة إختبار T (2.04) وقيمة الدلالة (0.04) وهي فروق غير دالة عند مستوى دلالة (0.05). ونلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسط الحسابي لكلا الفئتين حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (1.96) في حين بلغ عند الإناث (1.69).

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الجنس يؤثر في إتجاهات الباحثين نحو إدراك الثقافة التنظيمية مايشير إلى إختلاف إتجاهات الذكور والإناث في إدراكهم لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، الإحترام والالتزام) وهذا ما أكدته نتائج المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد.

الجدول رقم (19): يمثل نتائج إختبار الأحادي (ANOVA) لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الأبعاد	الفئة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F	الدلالة	القرار الإحصائي
العمل الجماعي	إبتدائي	2.08	0.40	1.81	0.15	لا توجد فروق
	متوسط	2.22	0.49			
	ثانوي	2.23	0.58			
	جامعي	1.96	0.39			

لا توجد فروق	0.16	1.74	0.07	1.80	إبتدائي	الإحترام والإلتزام
			0.32	1.78	متوسط	
			0.67	2.03	ثانوي	
			0.46	1.72	جامعي	

أظهرت نتائج التحليل التباين أن قيمة الدلالة (Sig) لكل أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين نحو الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه يمكن القول بأن مستوى الثقافة التنظيمية لا يتأثر بمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20): يمثل نتائج إختبار الأحادي (ANOVA) لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الفئة المهنية

الأبعاد	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة	القرار الإحصائي
العمل الجماعي	إطار	2.08	0.41	1.58	0.21	لا توجد فروق
	عون تحكم	1.88	0.39			
	عون منفذ	2.15	0.54			
الإحترام والالتزام	إطار	1.86	0.47	1.29	0.28	لا توجد فروق
	عون تحكم	1.63	0.39			
	عون منفذ	1.90	0.64			

أظهرت نتائج التحليل التباين أن قيمة الدلالة (Sig) لكل أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين نحو الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة المهنية، وعليه يمكن القول بأن مستوى الثقافة التنظيمية لا يتأثر بمتغير الفئة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (21): يمثل نتائج إختبار الأحادي (ANOVA) لأبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لمتغير الأقدمية

الأبعاد	الفئة	المتوسط	الانحراف	قيمة F	الدلالة	القرار
---------	-------	---------	----------	--------	---------	--------

الإحصائي			المعياري	الحسابي		
لا توجد فروق	0.14	1.83	0.41	1.90	أقل من 5	العمل الجماعي
			0.41	2.01	من 06 إلى 11	
			0.56	2.28	من 12 إلى 17	
			0.52	2.07	أكثر من 17 سنة	
توجد فروق	0.000	8.80	0.33	1.44	أقل من 5	الإحترام والالتزام
			0.38	1.70	من 06 إلى 11	
			0.71	2.29	من 12 إلى 17	
			0.30	1.89	أكثر من 17 سنة	

أظهرت نتائج التحليل التباين أن قيمة الدلالة (Sig) أن بعد العمل الجماعي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) . وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو هذا البعد تعزى لمتغير الفئة الأقدمية، إلا أن النتائج التحليل البعد الاحترام والالتزام أصغر من المستوى المطلوب وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو هذا البعد تعزى لمتغير الفئة الأقدمية. وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك فروق في اتجاهات الباحثين اتجاه الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير الفئة المهنية بناء على بعد الإحترام والالتزام ، ولا توجد فروق بناء على بعد العمل الجماعي .

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر العمل الجماعي على مستوى الاستغراق الوظيفي

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد أن الفرضية الفرعية الأولى محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (16) حيث سجل معامل الارتباط (0.67) بمستوى دلالة (0.000) الذي يعني وجود علاقة دالة بين بعد العمل الجماعي ومتغير الاستغراق الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الجماعي يلعب دورا هاما في خلق جو ملائم للأفراد يجعلهم يندمجون في العمل ويخرجون تلك الطاقات الكامنة

مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

#### يؤثر الإحترام والالتزام على مستوى الإستغراق الوظيفي

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نجد ان الفرضية الفرعية الثانية محققة وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (17) حيث سجل معامل الارتباط (0.66) بمستوى دلالة (0.000) الذي يعني وجود علاقة دالة بين بعد الاحترام والالتزام و متغير الاستغراق الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن الفرد العامل يتأثر كثيرا حين يجد في العمل من يقدره كفرد وليس كوسيلة مثلما ركزت عليه النظريات الكلاسيكية في التنظيمات، وان المبحوثين يعبرون من خلال إجاباتهم أن تقديرهم عامل مهم للاندماج في العمل.

#### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المتوصل اليها يتضح لنا انه توجد نقاط تقاطع بين دراستنا الحالية بموضوعها مع الدراسات السابقة تقر وجود علاقة بين مفهومين بحيث ان دراستنا تقر بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت

1- اتفقت دراستنا مع دراسة (منطاوي وعيساوي وهيبية وبوديب دنيا ومحمد بن غالب العوفي و nawabet) في ان الثقافة التنظيمية تآثر على الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين وتؤكد على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاحترام والعمل كفريق واحد متكامل والانتفاع المناسب لافراد الفريق وكذا دراسة بوديب دنيا التي تؤكد على ان الفرد يجب اشراكه في العمل حتى يتسنى تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة ودراسة العوفي انه كلما زاد او ارتفعت قيم التنظيمية كالعدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي ودراسة nawabet بان الثقافة التنظيمية والبيئة المناسبة تزيد من الالتزام العاملين وهذا الأخير مرتبط بالحالة النفسية للعاملين

2- اختلفت دراستنا مع دراسة (احمد مصطفى و raymond and ngolis) في ان رغم وجود ارتباط بين كل من الرضا والاستغراق مع الالتزام التنظيمي فان نسبة التباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي اعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي

## ثالثا: استنتاج العام للدراسة

بمان الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يؤثر العمل الجماعي على مستوى الاستغراق الوظيفي والفرضية الجزئية الثانية يؤثر الاحترام الالتزام على مستوى الاستغراق الوظيفي ثبت صدقها ميدانيا وكذا نتائج الدراسات السابقة حيث يمكن القول بان الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت قد تم صدقها ميدانيا

خاتمة

الخاتمة

تواجه العديد من المنظمات الإدارية في وقتنا الحالي العديد من الصعوبات والعراقيل التي تحدث تغيرات داخل المنظمة، يجب التصدي والمواجهة لما يحقق أهدافها المسطرة والموجهة نحو تحقيق فعلي لغايتها المرجوة بتوفير لأفرادها ثقافة تنظيمية التي تعمل على إبراز كل طاقتهم وقدراتهم ومهارتهم لما يتمشا مع وقت الراهن، لان الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة وهويتها التي تجعلها تختلف وتنفرد عن باقي المنظمات الأخرى، كما تجدر الإشارة إلى هوية الثقافة للمنظمة تجعل من مسالة ومعالجة مختلف المشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم، و هذا ما يعزز الاستغراق الوظيفي للأفراد و اندماجهم و اندفاعهم نحو العمل وتحقيق كل ما لديهم من قدرات.

و توصلت دراسة إلى أهم النتائج :

- تلعب ثقافة العمل الجماعي دورا هاما و بارزا في جامعة ابن خلدون تيارت و ذلك للعمل على تخطيط .
- يلعب العمل الجماعي على زيادة الاستغراق الوظيفي للمستخدمين الإداريين في جامعة ابن خلدون.
- تيارت الجيد لمختلف الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.
- تمتلك الإدارة استراتيجيات تمكنها من إشراك مختلف الفئات في صنع القرارات داخلها.
- تسعى الإدارة جاهدة على نشر ثقافة الاحترام و الالتزام بين أعضائها.
- يلعب الاحترام والالتزام دور في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى للمستخدمين الإداريين في جامعة ابن خلدون.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

1. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان مطبوعات الجامعة الساحة المركزية، الجزائر، 2006.
2. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط01، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
3. حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2015 -
4. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي الاسس النظرية والتطبيق العلمي، ط04، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
5. ربحي مصطفى، ادارة معرفة، ط02، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
6. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط02، 2008.
7. رضا ابراهيم المليجي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط01، دار عالم الكتب، 2012.
8. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015-.
9. سليم عيسى، ادارة شؤون الأفراد، ط01، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
10. صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط01، الرياض، 2012.
11. عبد الرحمان سيد سليمان، البحث العلمي خطوات ومهارات، ط01، دار عالم الكتب للنشر وتوزيع، القاهرة، 2009.
12. عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
13. علي عسكرة، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2009.
14. فريد كورتال وأمال كحيل، ادارة التغيير في عالم متغير، ط01، دار الزمزم ، الاردن، 2015.
15. محمد بكر نوفل وفريال محمد ابوعواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة ، الاردن، 2010.
16. محمد جاو الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، قناة السويس، 2007.
17. محمد محمود الجوهرى، أسس البحث الاجتماعي، ط01، دار المسيرة، الاردن، 2009.
18. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
19. محمود الصديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، رؤية مستقبلية، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
20. مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الاستراتيجي، ط01، دار التعليم الجامعي، 2015.

21. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، ط02، دار الوائل، الاردن، 2007.
22. هناء محمود القيسي، فلسفة ادارة الجودة في الدراسة والتعليم العالي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
23. وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
24. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
25. يوسف مشعراوي، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، 2013
- ب. أطروحات ودراسات جامعية:
26. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على أثر الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في المكتب غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة 2014
27. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مواد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
28. تهابي محمد بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2012.
29. حسام يوسف محمود، دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم ادارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة سورية، 2018.
30. حسن محمد حسن النجار، اثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، 2017.
31. حمد محمد الحسن، محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية، دراسة حالة صناعة الإسمنت، أطروحة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي السودان، 2017.
32. ديمة عبد علي عليان، الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، رسالة ماجستير في برنامج الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2012.
33. محمد السماني ولخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والإبداع الإداري اطروحة دكتوراه في الفلسفة في ادارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2019.
34. مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية واثرها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة Amc، بالعلمة سطيف، اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2018.
35. نسرین حسن الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة، قسم الادارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012.

ج. المجالات العلمية

36. احمد تي واخرون، اثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد14، العدد01، 2021.
37. ارواحية عيسى وكورتال فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصاديين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد01، 2016.
38. باصور عقيلة وعلي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض ابعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد09، العدد 03، الجزائر، 2019.
39. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، جامعة بسكرة، 2016.
40. بركان أسماء وجليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02 ، العدد17، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، 2017.
41. بلال ريم وحطاب يمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة آفاق الإدارة والاقتصاد، مجلد 03، العدد 05، جامعة معسكر.
42. بن علي عبد الوهاب العبد عبد القادر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الامتثال التنظيمي، مجلة آفاق الفكرية، المجلد 09، العدد 01، 2021.
43. ثامر بن عبد الله العبد اللطيف، مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريد هو علاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، المجلة العلمية لكلية التربية، مجلد34، العدد04، جامعة اسيوط، 2018.
44. الحواس خالد يوبر ومحمد، علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية الادارة المدرسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13، 2017.
45. الحواس خالدي وبرو محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية الادارة المدرسة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد13، 2017.
46. ربحة ريغي وحمزة معمري، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة انسة للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية الجزائر، 2011.
47. زهرة قريشي وعبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء لوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 28، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2018.
48. زوينة بوساق وعتيقة حرارية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية، العدد01، 2018.
49. زوينة بوساق وعتيقة حرارية، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروث، العدد08، جامعة الجزائر، 2018.

50. سارة طالب ونور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية اليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الإجتماعية، مجلد 07، العدد 32، جامعة الأغواط.
51. سلوى نيشات واسماء يوسف، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، بومرداس، 2021.
52. شهناز فاضل احمد، الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، مجلة العلوم اقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 91، جامعة المنتصرية.
53. شوقي جدي، التحقق من مقياس ريتش، لاستغراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع النقل العمومي، دراسة حالة لمؤسسة النقل الحضري وشبه حضري تبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مجلد 06، عدد 01، جامعة عربي تبسي الجزائر، 2021.
54. صورية زاوي واخرون، اثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز(ولاية ام البواقي)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، 2021.
55. ضيف احمد وصدوق فتيحة، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الاداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 04، العدد 02، 2020.
56. عبد الحميد مهري ونوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة اجاث نفسية وتربوية، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017.
57. عبد العزيز عبد الهادي العامري، العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي واثرها على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في جامعة الجديدة، مجلة العلمية فصلية محكمة، العدد 08، 2020.
58. عرعار محمد وعسالي بورباح، مساهمة الاستغراق الوظيفي الفعال في تحقيق الاداء متميز في المؤسسات التربوية بولاية الجلفة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، العدد 02، 2021.
59. عموري فادية واخرون، اثر جودة الحياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019.
60. فاطمة عبد المنعم محمد معوض، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الاعدادية، مجلة كلية التربية، العدد 01، جامعة بني سويف، 201.
61. قوراري رحمان، قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التربية الجزائرية، دراسة ميدانية على موظفي ثانوية، مجلة دراسات الاقتصادية، مجلد 19، العدد 03، 2021.
62. محمد الأمين دلهوم وعربالي بغداد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة pengpu الجزائر فرع شلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد 36، جامعة زيان عاشور الجلفة.
63. محمود السيد امام، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال jebe، العدد 08، 2018.

64. مصطفى بن عودة، دراسات وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2018.
65. مقراني الهاشمي، الإطار بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، جامعة الجزائر 02، 2013.
66. موسى نسيم أميرة ، اهم المؤثرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 02، المركز الجامعي نور البشير، الجزائر، 2015
67. مؤيد المساعدي وزينب شلال عكار، دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي بحث استطلاعي تحليلي ، مجلة الادارة والاقتصاد ،مجلد 03، العدد 11، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بصره.
68. نعيمة موهوب واخرون، مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام من جهة نظر رؤوسهم في ضوء بعض التغيرات لدراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، الجزائر.
69. هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجاف ،استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال ،دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد ، مجلد 05، العدد 09، جامعة كوفة ، كلية الادارة والاقتصاد، 2012
- د. الموسوعات العلمية :
70. محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج 4، 2009

ملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية لمستخدمين الإداريين لمديرية جامعة ابن خلدون

استمارة استبيان

- أخي الكريم أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي وهذا في إطار نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع حول

موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي وتم اختيار مديرية الجامعة بالقيام بالدراسة الميدانية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

أن المعلومات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

وشكرا على تعاونكم

تحت إشراف:

\* خليفة محمد

الطالبين:

- قوشيح خالدية

- كبريت خديجة

السنة الجامعية: 2022/2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3- السن: اقل من 25 سنة  من 25 إلى 30 سنة  من 31 إلى 36 سنة   
من 37 إلى 42 سنة  من 43 فأكثر
- 4- الحالة المدنية: أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 5- الفئة المهنية: إطار  عون تحكم  عون منفذ
- 6- الاقدمية: اقل من 05 سنوات  من 06 إلى 11 سنة  من 12 إلى 17 سنة   
من 17 فأكثر

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

### أ- العمل الجماعي :

البعد	المؤشرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
العمل الجماعي	1. تسعى المؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي					
	2. تعتقد أن العمل الجماعي مفيد لدى المؤسسة					
	3. هناك تبادل للخبرات بين أعضاء الجماعة في العمل					
	4. يوجد اتصال داخل جماعة العمل التي تنتمي إليها					
	5. يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها					
	6. تحقيق أهداف المؤسسة هو مجال اهتمامنا					
	7. عند العمل يشعر الأعضاء بمسؤولية أكثر					
	8. تعتقد أن فريق العمل يكون أفضل بمشاركتك					
	9. من المهم أن تتواجد في مساعدة زملائك من أفراد الفريق في أي وقت					
	10. أكرس كل طاقتي في إنجاز وتحقيق حاجات وأهداف الفريق					

ب- الاحترام والالتزام:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	مؤشرات	البعد
					1. هناك التزام باوامر مسؤولك في العمل	الاحترام والالتزام
					2. يجب احترام القوانين الداخلية للمؤسسة	
					3. يتمثل دورك في خلق ثقافة الاحترام داخل المؤسسة	
					4. هناك احترام متبادل بينك وبين زملائك في العمل	
					5. تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل يسود فيها الاحترام والالتزام	
					6. تسعى دوما لكسب احترام زملائك ومديرك وتقديرهم	
					7. هل التزامك يعتبر مصدر احترام زملائك في العمل؟	
					8. غياب الاحترام المتبادل في العمل يؤثر على التزامك	

المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي.

معارض بشدة	معارض	محايد	موا فق	موافق بشدة	المؤشرات	البعد
					0. اشعر بالقوة والنشاط بالاندفاع بالعمل	الاستغراق الوظيفي
					0. أنا فخور لأنني اعلم في هذا المجال	
					0. امتلك روابط قوية مع زملائي في العمل من الصعب كسرها	
					0. اشعر بالاجابية في عملي	
					0. أنا راضي جدا بالعمل الذي أقوم به	
					0. أوظف مهودي الفكري في العمل	
					0. اشعر أنني استثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	
					0. أسعى إلى المشاركة الفعالة في العمل	



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



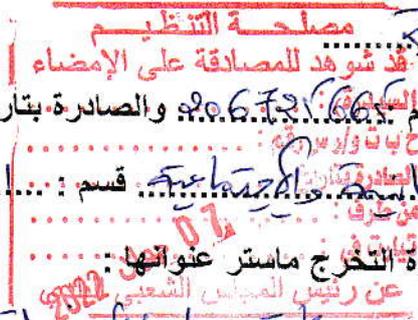
## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة) ... **عبد شريج خالد** ...  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم ... **06.06.1963** ...  
المسجل (ة) بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** ...  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكورة التخرج ماستر عنونها: **العلوم الاجتماعية** ...  
الاستاذة **الاستاذة** ...



أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.



التاريخ: **07 جوان 2022**

إمضاء المعني



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .....  
المسجل(ة) بكلية: .....  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها: .....  
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

أصرح بشرفي أنني ألزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

إلى السيد : مدير المستخدمين  
والتكوين الجامعي

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الإجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص

للتالبة: **خوج. شبيح.. جمال الدين... و. كبريت حديجة**

السنة الثانية ماستر تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل لإجراء دراسة ميدانية.

لمدة... 15... أيام...

**الأمين العام لجامعة تيارت**

تيارت في:

العميد

الأستاذ الدكتور: تاج محمد  
عميد كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
جامعة ابن خلدون - تيارت

