

الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة  
—دراسة عينة من الموظفين—

job involvement and its role in achieving organizational excellence in  
Tebessa Cement Corporation -Study of a sample of employees -

حنان دريد<sup>1\*</sup>، الطاوس غريب<sup>2</sup>، فريحة ليندة<sup>3</sup>

[hanane.drid@univ-tebessa.dz](mailto:hanane.drid@univ-tebessa.dz)، جامعة العربي التبسي - تبسة،<sup>1</sup>

[taoues.ghrieb@univ-tebessa.dz](mailto:taoues.ghrieb@univ-tebessa.dz)، جامعة العربي التبسي - تبسة،<sup>2</sup>

[friha.linda@univ-guelma.dz](mailto:friha.linda@univ-guelma.dz)، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة،<sup>3</sup>

تاريخ التسليم: 27-01-2022 تاريخ التقييم: 05-02-2022 تاريخ القبول: 19-05-2022

Abstract

This study aimed to identify the relationship between job involvement and organizational excellence. Where the study relied on the descriptive analytical approach, where a random sample was targeted to collect data through a questionnaire, to be analyzed using appropriate statistical methods to test hypotheses according to the SPSS.V26 program.

The study found that there is a positive relationship between job involvement in its dimensions and organizational excellence in Tebessa Cement Corporation.

**Keywords :** Job engagement, organizational excellence, Tebessa Cement Corporation.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أين استهدفت عينة عشوائية لجمع البيانات عن طريق الاستبيان، ليتم تحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وفق برنامج SPSS.V26 وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده والتميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، كما أوصت بضرورة التركيز على الانغماس الوظيفي، والعمل على تشجيع العاملين باعتماد نظام لتحفيزهم من خلال الاهتمام بالكفاءات التي ساهمت في تميز المنظمة.  
**الكلمات المفتاحية:** الانغماس الوظيفي، التميز التنظيمي، مؤسسة اسمنت تبسة.

## 1. مقدمة:

إن فشل أو نجاح أي منظمة في الوقت الحالي يعتمد على مواردها البشرية، ففي ظل التنافس الكبير بين المنظمات وانفتاح الأسواق، تسعى هذه الأخيرة الى امتلاك أفراد يتميزون بالجدية أكثر في أدائهم أعمالهم وأكثر ارتباطاً واندماجاً بها، ومدى شعورهم بالارتباط بالمنظمة وقيمها وأهدافها، حيث يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من وجود المنظمة، وأن تستمر لدى أولئك العاملين الرغبة في البقاء فيها طواعية والتزاماً منهم اتجاهها. وهذا ما يعكس مفهوم الانغماس الوظيفي الذي يعتبر أحد القضايا المهمة المرتبطة بمجموعة من المتغيرات المتصلة بالسلوك التنظيمي، فهو يعبر عن الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته ومن ثم فالاهتمام بالانغماس بها يتعلق بالنواحي العاطفية والعقلية والسلوكية لينعكس ذلك بشكل واضح على التميز التنظيمي الذي يعد أحد مقومات النجاح الاستراتيجي للمنظمات، حيث يشكل نظاماً متكاملًا يهدف الى رفع مستوى الأداء الى أعلى مستوياته من خلال الاستثمار في الامكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، للوصول الى الرضا المرغوب لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة وتحقيق التوازن بينهم، مما يزيد من احتمالية نجاحها على المدى الطويل.

## اشكالية الدراسة

سنحاول في هذه الورقة البحثية دراسة مدى ادراك الفرد لسياق الأعمال لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة ودور ذلك في تحقيق التميز التنظيمي، وعلى ضوء ما سبق نتبلور اشكالية الدراسة في الآتي: الى أي مدى يساهم الانغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة تبسة؟

وتدرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي؟

## فرضيات الدراسة

لمعالجة اشكالية الدراسة سيتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** لدى العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة مستوى عال من الانغماس الوظيفي.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة."

لتدرج ضمن الفرضيتين الرئيسيتين مجموعة من الفرضيات الفرعية سيتم اخبارها في الاطار التحليلي للدراسة.

### أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة الى عرض المفاهيم المتعلقة بالانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي بالتركيز على أهم أبعاد كل منهما، بالإضافة الى التعرف على أثر الانغماس الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة الاسمنت تبسة وذلك من خلال تحليل العلاقة بين وجود انغماس عاطفي، معرفي وسلوكي للعاملين وبين دورها في تحقيق تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية، تميز العمليات و تميز المعرفة.

### منهج الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل متغيرات الدراسة وتوضيح دور أبعاد الانغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي، بالإضافة الى الاعتماد على الأسلوب الاحصائي لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك باستخدام أساليب احصائية مناسبة لفرضيات الدراسة ومتغيراتها.

## 2. الاطار النظري للدراسة

### 1.2 مفاهيم عامة حول الانغماس الوظيفي:

يعكس الانغماس الوظيفي مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدى استعداده للحفاظ على تلك الوظيفة، وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها الوظيفية من جهة أخرى، كون الانغماس متعلق بحب الفرد لعمله والاهتمام به.

**1.1.2 نشأة ومفهوم الانغماس الوظيفي:** يعود أصل مصطلح "انغماس الموظف" إلى سنة 1920 وذلك في دراسة قامت بها جهة استشارية بإجراء مسح حول الانغماس في العمل في مؤسسة (Goltup)، وتوصلت الدراسة الى أن المدير هو المفتاح لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز انغماس الموظف، كما أكد (James Cliffor) وهو المدير التنفيذي للمؤسسة بأن الموظفين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر انغماسا لعملهم (فاضل أحمد، 2016، صفحة 275)، وفي الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، كانت هناك حاجة الى ايجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالحها. ولكن صياغة المصطلح وتصوره قد تمت من قبل (William A. Kahn) عام

1991، بأنه تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية. (فوزي العبادي و جودت الجاف، 2012، صفحة 78)

فمفهوم الانغماس الوظيفي يشتمل على مجموعة من العوامل التي تتعلق بعوامل نفسية وعاطفية وعقلية للفرد ترتبط بقوة بوظيفته داخل المنظمة في سبيل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين على حد سواء. كما عرفه Sharmila على أنه انغماس والتزام الموظفين تجاه المنظمة وقيمتها التنظيمية، وانغماس الموظفين تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة، وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة. (Singh & Gupta, 2015, p. 1194)

ويعرف أيضا انغماس الموظف بأنه القدرة على التأثير على الموظفين "على عقولهم وقلوبهم ونفوسهم" لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق. ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة. (ضو و مشري، 2021، صفحة 43)

فالشخص المستغرق هو الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، وقد تم الإشارة الى أن هناك ثلاثة سلوكيات تظهر على الموظف المستغرق وظيفياً تتمثل فيما يلي: (Markos & Sridevi , 2010, p. 92)

- قضاء وقت أطول في العمل بنفس الجهد والمبادرة والمساهمة في انجاح الأعمال؛
- رغبته في البقاء في منظمته على رغم من وجود فرص عمل أخرى؛
- الاصرار على تعزيز علاقات ايجابية مع زملاء العمل بما يعزز من ثقافة المنظمة وقيمتها.

ان الأفراد الذين يستغرقون ينغمسون في العمل هم أفراد إيجابيون، ومهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم. الانغماس الوظيفي هو الشعور بالإخلاص والحماس والرضا عن العمل والراحة النفسية أثناء اندماج وانغماس وتعلق الفرد بعمله، وبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولديهم شعور بالارتباط بعملهم ومنظماتهم، ولديهم الدافعية والقدرة لإعطاء أفضل ما عندهم.

## 2.1.2 أبعاد الانغماس الوظيفي: تتمثل أبعاد الانغماس الوظيفي في ما يلي:

- **الانغماس المعرفي:** يعرف الانغماس المعرفي بأنه التعبير عن الأفكار والمشاعر التي تكمن في الابداع الشخصي للتعبير عن الهوية الحقيقية للفرد، وبمعنى آخر يمثل اليقظة الذهنية والتواصل مع

الآخرين من أجل خدمة العمل الذي يقومون به وعرض الأفكار القيمة والابداع في الأداء الوظيفي، (Rich, Lepine, & Crawford, 2010, p. 619) وهو التفكير والتعامل مع المعلومات الجديدة لتطوير الإدراك المعرفي الضروري لنجاح وحل القضايا المعقدة في العمل. فالاستناد إلى السمات الشخصية للفرد كالانبساط والخبرة والاجتهاد والانفتاح مع التعلم بشكل واسع واستثمار التبادل المعرفي يكون لها تأثير قوي وإيجابي في الانغماس الفكري. (سالم محمد، رشا، و أحمد، 2019، صفحة 17)، ويتضح مما سبق أن بعد الانغماس المعرفي يتمثل بالتركيز الشديد والإدراك الذهني لأداء الوظيفة والاندماج والتفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلا عن الشعور بالحماس والثقة في العمل.

- **الانغماس العاطفي:** يعرف الانغماس العاطفي بأنه مزيج من التوظيف والتعبير الذاتي للفرد للقيام بمهام العمل الذي يتطلب مستوى معين من السلوكيات والانفعالات الإيجابية لأداء الدور الوظيفي مع الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يتعلق بشعور العامل تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل، وما إذا كانت لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل. (حمود العنزري و ناصر صبر، 2017، صفحة 38)، مما تقدم يتضح أن المضامين الفكرية للانغماس العاطفي تتعلق بالتوجهات العاطفية ومشاعر الانتماء والاندماج بأفضليات وأهداف المنظمة التي تنعكس إيجابيا بأداء العمل في المنظمة.

- **الانغماس السلوكي:** يعرف الانغماس السلوكي على أنه اندماج الأفراد وبذلهم الجهد في أداء المهام واصرارهم ومشاركتهم في انجاز الأعمال والالتزام بالقواعد وقوانين المنظمة، وعادة ما تكون التغييرات التي تحصل على مستوى المنظمة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، وغالبا ما يتم اعتبار الانجاز في المنظمة كنتيجة للانغماس السلوكي للأفراد مثل الانجازات اليومية، اكمال مهام إضافية بعد انتهاء الدوام أو تطوير المهارات، كما أن الخصائص الشخصية تلعب دورا كبيرا في تأثيرها على الانغماس السلوكي كونها أحد الجوانب الأساسية في علم النفس والسلوك الإداري، وأن تصنيف الخصائص الشخصية والسلوك البشري يمكن أن تسهم في التنبؤ بالنتائج السلوكية. (عبد الله أحمد و حازم اسماعيل، 2019، صفحة 260)، ومما سبق يتضح أن الانغماس السلوكي يتمثل في تجسيد العامل لطاقاته الجسدية في أداء المهام والأهداف والأنشطة التنظيمية ومواجهة تحديات العمل بحماس وقدرات عالية.

**2.2 التميز التنظيمي في منظمة الأعمال:** أول من تناول مفهوم التميز التنظيمي هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. ثم ظهر ثانية هذا المصطلح في العصر الحديث بعد أن نشر Peter and

Waterman كتابهما " البحث عن التميز" سنة 1982 حيث أفاد المجتمع من تجارب أفضل المنظمات في أمريكا ذلك الحين. وقد طرح Peters and Waterman وكلا من Silva and Hickman نظرية إحداهن التميز سنة 1982، وقد نصت النظرية على أن المتغيرات العالمية أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك، وهذا يتطلب من القادة القائمين وضع صورة للمستقبل، وفق قاعدة رصينة لبناء ثقافة عامة تعتمد على للتفكير الاستراتيجي، وتهتم بإنجازات وحاجات المنظمة والعاملين، ولخصا ذلك في المعادلة:

التميز = استراتيجية + ثقافة. (علك حافظ، جاسم محمد، و سعيد حمد، 2019، صفحة 212)

**1.2.2 تعريف التميز التنظيمي:** يعرف التميز التنظيمي بأنه نمو المنظمة وتعزيزها في جميع جوانبها المختلفة بالطريقة التي من خلالها تصل إلى الرضا المرغوب لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة وتحقيق التوازن بينهم، مما يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل. (Shirvani & Javad Iranban, 2013, p. 1) وهو أيضا: الممارسة المتميزة في المنظمة لتحقيق تسعة مفاهيم أساسية، وهي التركيز على العملاء، والإدارة من خلال العملية والحقائق، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة المسؤولية العامة، وتوجيه النتائج، والقيادة وثبات الهدف، وتمتية الأفراد والمشاركة، والابتكار والتحسين. (Al-Dhaafri, Kaid Al-Swidi, & Al-ansi, 2016, p. 48)

كما يعرف بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء. ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي. (علك حافظ، جاسم محمد، و سعيد حمد، 2019، صفحة 213)

**2.2.2 أبعاد التميز التنظيمي:** ظهرت العديد من النماذج التي توضح أهم الأبعاد التي يجب على المنظمة التميز فيها، لكن تبقى كلها نماذج محدودة لأنها في الحقيقة تبسيط لواقع السياق الذي تعيشه المنظمات، وتتمثل هذه النماذج في الآتي: نموذج إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)، نموذج Peters & Waterman، نموذج XEROX لتميز الأعمال، النموذج الأوروبي للتميز، نموذج 4P لبناء التميز التنظيمي، نموذج Rosabeth Kante، نموذج Charles Handy، نموذج المؤسسة المتعلمة، مؤسسات عالية الإنجاز، ونموذج إعادة هندسة العمليات. (صولح، 2012-2013، الصفحات 25-26) وعليه فإنه توجد مجموعة من الأبعاد يمكن توضيح أهمها في الآتي: (الشهراني، 2017، الصفحات 40-44)

- **تميز القيادة:** تميز القيادة يدل على قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة على الأمد القريب والبعيد، ومدى تشجيع التجديد

والابتكار بين الموظفين، وذلك من خلال الرؤية والرسالة والأهداف، والاتصالات وتطوير أداء المنظمة.

- **تميز الموارد البشرية:** يتمثل تميز المرؤوسين في الممارسة التي تركز على مجموعة من سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية، يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم، وتساعدهم في إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير كما ونوعاً، بما يحقق أهدافاً عالية للمنظمة وأهدافهم أيضاً.

- **تميز الهيكل التنظيمي:** ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات.

- **تميز الثقافة:** وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما؛ فالثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لقيم التميز، التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة، فهي أداة محرك ذات قوة دافعة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف.

- **تميز الاستراتيجية:** وتعني درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها على مواجهة التحديات البيئية. (بوسالم، 2017، صفحة 25)

- **تميز العمليات:** إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون واضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بإسناد العمليات على المرتكزات السلطة، الوضوح، القيمة والرقابة والتحسين. (بن عمور و كواديك ، 2019، صفحة 109)

- **تميز المعرفة:** يتحقق تميز المعرفة من خلال استيعاب المفهوم العام لإدارة المعرفة، الذي يمكن المنظمة من وضع استراتيجية في التعامل مع الموارد المتوفرة داخلها وخارجها. (ملاس، 2020، صفحة 234)

### 3. الإطار التحليلي للدراسة

**1.3 مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة البالغ عددهم 234 عاملاً يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ومن أجل معرفة

أثر الانغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي فقد تم استهداف عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة، وقد قدرت العينة بـ 35 فرد.

**2.3 أداة الدراسة:** تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة على الاستبيان الذي اشتمل على جزأين، خصص الجزء الأول لجمع معلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية المميزة لأفراد عينة الدراسة، وضم الجزء الثاني متغيرات الدراسة. حيث ركز المحور الأول على أبعاد الانغماس الوظيفي والمتمثلة في: الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي والانغماس السلوكي، ووزعت هذه الأبعاد على 15 عبارة، بينما خصص المحور الثاني لأبعاد التميز التنظيمي، وذلك من خلال 21 عبارات، ووزعت البيانات طبقاً لمقياس ليكارت الخماسي والذي من خلاله يتم تحديد قيمة المتوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، لتحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

**3.3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة:** تم الاعتماد على طريقة معاملات الارتباط بيرسون Pearson لقياس ثبات الصدق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

**1.3.3 قياس الصدق الداخلي للأبعاد:** قبل إجراء الدراسة لابد من التأكد من صدق الأداة، ونعني بالصدق تناسق عبارات الاستبيان مع بعضها البعض، والجدول يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الانغماس الوظيفي، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول 1: قياس الصدق الداخلي لأبعاد الانغماس الوظيفي**

رقم العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	رقم العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
1	0.905**	0.000	9	0.817**	0.000
2	0.921**	0.000	10	0.946**	0.000
3	0.963**	0.000	11	0.788**	0.000
4	0.955**	0.000	12	0.905**	0.000
5	0.922**	0.000	13	0.916**	0.000
6	0.787**	0.000	14	0.803**	0.000
7	0.839**	0.000	15	0.708**	0.000
8	0.947**	0.000	/	/	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).



كما يوضح الجدول الموالي قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التميز التنظيمي، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 2: قياس الصدق الداخلي لعبارات التميز التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	رقم العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig	رقم العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
1	0.652**	0.000	8	0.490**	0.000	15	0.702**	0.000
2	0.723**	0.000	9	0.805**	0.000	16	0.618**	0.000
3	0.823**	0.000	10	0.762**	0.000	17	0.699**	0.000
4	0.808**	0.000	11	0.737**	0.000	18	0.695**	0.000
5	0.769**	0.000	12	0.755**	0.000	19	0.676**	0.000
6	0.840**	0.000	13	0.574**	0.000	20	0.733**	0.000
7	0.857**	0.000	14	0.695**	0.000	21	0.663**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 فأقل.

يتضح من الجدولين أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه. وهذا يعني صدق هذه العبارات لما وضعت لقياسه.

**2.3.3 قياس الصدق الداخلي للمحاور:** يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور الانغماس الوظيفي، بالإضافة الى الصدق الداخلي لمحور التميز التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 3: قياس الصدق الداخلي لمحاور الدراسة

الرقم	البعد	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
1	الانغماس العاطفي	0.924**	0.000
2	الانغماس المعرفي	0.932**	0.000
3	الانغماس السلوكي	0.925**	0.000
4	الانغماس الوظيفي	0.981**	0.000
5	التميز التنظيمي	0.771**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).  
\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد المعبرة عن الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي موجبة ودالة إحصائيا، وهذا يدل على صدق هذه الأبعاد لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيق واستخدام أداة الدراسة.

**3.3.3 قياس ثبات الدراسة:** بهدف التحقق من صدق الأداة وفعاليتها للتحليل الإحصائي، تم الاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول 4: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان**

معامل الثبات	عدد العبارات	أجزاء الاستبيان
0.961	15	الانغماس الوظيفي
0.834	21	التميز التنظيمي
0.923	36	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج الاختبار جيدة وذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى علاقة ثبات وترابط قوي بين عبارات الاستبيان والوثوق في النتائج المتوصل لها.

**4.3 خصائص عينة الدراسة:** يوضح الجدول الموالي الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

**الجدول 5: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	29	82.90
	أنثى	06	17.10
	المجموع	35	100
العمر	أقل من 30 سنة	08	22.90
	من 30 إلى 40 سنة	12	34.30
	من 40 إلى 50	06	17.10
	أكبر من 50 سنة	09	25.70
	المجموع	35	100

22.90	08	ثانوي	المستوى التعليمي
45.70	16	جامعي	
20.00	07	دراسات عليا	
11.40	04	أخرى	
100	35	المجموع	
28.60	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
34.30	12	من 5 إلى 10 سنوات	
08.60	03	من 10 سنة إلى 15 سنة	
28.60	10	أكثر من 15 سنة	
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور من عينة الدراسة تقدر بـ 83%، فيما تقدر نسبة الإناث تقريبا 17%، لتتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة 34.3%، أما الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فبلغت نسبتهم تقريبا 26%. لتبلغ نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة تقريبا 23%، فيما بلغت نسبة الذين تتراوح اعمارهم ما بين 40 الى 50 سنة 17% . أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة الجامعيين تقريبا 46% لتعود نسبة 23% للذين لديهم مستوى تعليم ثانوي، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين كانت خبرتهم ما بين 05 الى 10 سنوات قيمة 34% تقريبا، ليتوزع البقية بنسبة تقدر بـ 29% بين الفئتين أقل من 05 سنوات وأكثر من 15 سنة خبرة.

**5.3 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:** سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وذلك لمعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل بعد من أبعاده، وهو ما سيتم عرضه في ما يلي:

**الجدول 6: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

الرقم	أبعاد الانغماس الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	الانغماس العاطفي	3.525	1.140	عالية
2	الانغماس المعرفي	3.594	0.944	عالية

عالية	0.974	3.617	الانغماس السلوكي	3
عالية	0.945	3.579	نتائج محور الانغماس الوظيفي	
عالية	0.864	3.587	نتائج محور التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يظهر الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع أبعاد الانغماس الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.579، كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في بعد الانغماس السلوكي بقيمة 3.617 وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.945 مما يعني أن أفراد العينة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع للانغماس الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج الآتية:

- إجابات أفراد العينة نحو بعد الانغماس العاطفي: أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالفخر والتباهي بعملهم أمام الآخرين، مما ينعكس إيجاباً على حماسهم واندفاعهم واستمتاعهم بأداء عملهم، لذا فهم يشعرون بامتلاكهم روابط قوية جداً بوظيفتهم وبرون انه من الصعب تركها.

- إجابات أفراد العينة نحو بعد الانغماس المعرفي: أكد أفراد عينة الدراسة أن الخبرة التي يتمتعون بها تساعدهم في تطوير حياتهم المهنية، لذا فهم يعملون على تطوير مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من استغلالها، مما يجعلهم يشعرون أنهم يستثمرون معظم قدراتهم وخبرتهم في العمل. كما يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين وظيفتهم وأهدافهم الشخصية في حياتهم.

- إجابات أفراد العينة نحو بعد الانغماس السلوكي: أثبتت النتائج أن أفراد العينة يحرصون على ممارسة وظيفتهم بدرجة كبيرة من الدقة، ويتضح ذلك من خلال سعيهم على اكتساب مهارات ومعارف لتحسين وظيفتهم وتعزيز أهداف مؤسستهم، إلا أنهم يفضلون الرقابة الذاتية في أداء عملهم، كما يرغب أفراد عينة الدراسة التفاعل مع الآخرين والمشاركة في عملهم، لتجنب البقاء في العمل وقتاً إضافياً لإنهاء المهام خاصة ان لم يتم تعويضهم مادياً.

كما تبين نتائج الجدول اعلاه أن هناك مستوى مرتفع فيما يتعلق بمحور التميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.587، ويانحراف معياري قدره 0.864 مما يعني أن هناك تشتت ضعيف بين إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي. حيث يرى أفراد العينة أن هناك تميز في الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال تأكيدهم على انهم يتمتعون بقدرات تؤهلهم لأداء أعمالهم على أحسن وجه، والتركيز على الأهداف والغايات، إلا أنهم يرون أن مؤسستهم تعتمد

بدرجة متوسطة في تعيينهم وترقيتهم في الوظائف المختلفة على الكفاءة والمؤهلات المميزة. كما يؤكد أفراد العينة على تميز القيادة في المؤسسة، والذي يتضح من خلال عمل القادة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة، إلا أنهم يعتبرون القادة بدرجة متوسطة بمثابة القدوة الحسنة للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال. ويرى أفراد العينة أيضا ان هناك تميز في الهيكل التنظيمي لاستيعابه اجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة ومرونة، كنتيجة لعمل المسؤولين على متابعة التوجيهات في جميع مراحل العمل الاداري، ومع ذلك يرى أفراد العينة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يعكس بشكل واضح السلطة والصلاحيات. وبالإضافة الى ذلك فقد أكد افراد العينة أن هناك تميز للاستراتيجية على مستوى المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال تناسبها مع احتياجات موظفيها، وما تعكسه الثقافة التنظيمية من احترام متبادل بين الرئيس والمرؤوس. أما من ناحية العمليات فالمؤسسة تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الانتاجية. لما تمتلكه من معرفة كافية تسمح لها بتطوير وتحسين منتجاتها وتحسين عملها بشكل مستمر.

**6.3 اختبار فرضيات الدراسة:** لاختبار فرضيات الدراسة لابد من تحقق اعتدالية توزيع البيانات، بحيث تكون تتبع التوزيع الطبيعي، ولأجل ذلك تم اعتماد اختبار Kolmogorov-Smirnov Z، وكانت النتائج كالتالي:

#### الجدول 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة المعنوية	قيم الاختبار Z	معايير الدراسة
0.141	1.151	الانغماس الوظيفي
0.197	1.076	التميز التنظيمي
0.051	1.355	الاستبيان ككل

**المصدر:** من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمة الاختبار Z بالنسبة لمتغير الانغماس الوظيفي 1.151 عند مستوى معنوية sig=0.141، في حين بلغت قيمة الاختبار Z لمتغير التميز التنظيمي 1.076 عند مستوى معنوية sig=0.197، بينما بلغت قيمة الاختبار Z للاستبيان ككل 1.355 عند مستوى معنوية sig=0.051. وبما أن مستوى الدلالة لمعايير الدراسة كانت أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية عليها.

#### 1.6.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم الاعتماد على اختبار t-test للعينة الواحدة، لكن أولاً

لابد من اختبار الفرضيات الفرعية، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 8: نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات الفرعية

البيان	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة sig	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	3.525	34	2.726	0.010	مقبولة
الفرضية الفرعية الثانية	3.594	34	3.721	0.001	مقبولة
الفرضية الفرعية الثالثة	3.617	34	3.748	0.001	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والتي كانت كالآتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.726 عند مستوى دلالة  $\text{sig} = 0.010$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: "لدى العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة مستوى عال من الانغماس العاطفي لوظائفهم التي يشغلونها"، ومن خلال المتوسط الحسابي يمكن القول أن مستوى الانغماس العاطفي للعاملين نحو وظائفهم مستواه عالي وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والذي بلغت قيمته 3.525 ليقع في مجال الموافقة بدرجة عالية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.721 عند مستوى دلالة  $\text{sig} = 0.001$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: "لدى العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة مستوى عال من الانغماس المعرفي لوظائفهم التي يشغلونها"، ومن خلال المتوسط الحسابي يمكن القول أن مستوى الانغماس المعرفي للعاملين نحو وظائفهم مستواه عالي وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والذي بلغت قيمته 3.594 ليقع في مجال الموافقة بدرجة عالية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.748 عند مستوى دلالة  $\text{sig} = 0.001$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: "لدى العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة مستوى عال من الانغماس السلوكي لوظائفهم التي يشغلونها"، ومن خلال المتوسط الحسابي يمكن القول أن مستوى الانغماس السلوكي للعاملين نحو وظائفهم مستواه عالي وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، والذي بلغت قيمته 3.617 ليقع في مجال الموافقة بدرجة عالية.

مما سبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول 9: نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى	3.579	34	3.624	0.001	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.624 عند مستوى دلالة sig = 0.001، وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05 ≤ α)، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها "الذي العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة مستوى عال من الانغماس الوظيفي"، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة والمتوسط المرجح في اجابات افراد عينة الدراسة.

2.6.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معرفة العلاقة الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي، ولأجل ذلك تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 10: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الانغماس العاطفي	التميز	0.451	1.996	0.596	0.355	4.260	18.150	0.000
الانغماس المعرفي	التنظيمي	0.545	1.627	0.596	0.356	4.268	18.213	0.000
الانغماس السلوكي		0.501	1.775	0.565	0.319	3.932	15.459	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) بين الانغماس العاطفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.596، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.355، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 35% من التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة تعود إلى الانغماس العاطفي لدى العاملين والباقي يعود إلى عوامل أخرى،

بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس العاطفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة ".

- الفرضية الفرعية الثانية: أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس المعرفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.596، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.356، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 35% من التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة تعود إلى الانغماس المعرفي لدى العاملين والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس المعرفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة ".

- الفرضية الفرعية الثالثة: أكدت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس السلوكي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.565، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.319، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 31% من التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة تعود إلى الانغماس السلوكي لدى العاملين والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس السلوكي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة ".

مما سبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وذلك من خلال النتائج الموضحة في

الجدول الآتي:

الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الانغماس الوظيفي	التميز التنظيمي	0.578	1.518	0.632	0.400	4.690	21.992	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توضح النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.632، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.400، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 40% من التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة تعود إلى الانغماس الوظيفي لدى العاملين والباقي يعود إلى عوامل أخرى، بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة ".

##### 5. خاتمة:

يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات نجاح واستمرار المنظمات، والذي يمكن أن يكسبها قدرات عالية في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، من خلال استثمار قدراتها خاصة المتعلقة بالموارد البشري، الذي يشعره ارتباطه بوظيفته وانغماسه فيها بالانغماس الوظيفي مما يساهم في تحقيق ذلك التميز التنظيمي، وهذا ما تؤكد نتائج الدراسة والموضحة فيما يلي:

- بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالانغماس الوظيفي في مؤسسة الاسمنت تبسة، فعاطفيا يستمتعون بأداء عملهم لامتلاكهم روابط قوية جدا بوظيفتهم مما يصعب تركها؛
- يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية تطوير مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من استغلالها بشكل جيد مما يجعلهم يشعرون انهم يستثمرون معظم قدراتهم العلمية وخبرتهم في العمل؛
- يسعى أفراد عينة الدراسة الى ممارسة وظيفتهم بدرجة عالية من الدقة، إلا أنهم يتجنبون البقاء في العمل وقتا اضافيا لإنهاء المهام ان لم يتم تعويضهم ماديا؛

- تؤكد نتائج الدراسة أن مؤسسة اسمنت تبسة قد حققت تميز تنظيمي بجميع أبعاده والمتمثلة في: تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية، تميز العمليات وتميز المعرفة.
- أثبتت نتائج الدراسة أن لدى العاملين في مؤسسة اسمنت تبسة مستوى عال من الانغماس العاطفي، المعرفي والسلوكي لوظائفهم التي يشغلونها، وبالتالي فهم يشعرون بالانغماس الوظيفي؛
- توصلت الدراسة الى أن مؤسسة اسمنت تبسة قد حققت التميز التنظيمي ساهم فيه شعور عاملها بالانغماس العاطفي، المعرفي والسلوكي وبصفة عامة شعورهم بالانغماس الوظيفي.
- ويمكن تقديم جملة من الاقتراحات كما يلي:
- ضرورة التركيز على مفهوم الانغماس الوظيفي اذ يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء العامل، جذبه، الاستبقاء والمحافظة عليه؛
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها وتنميتها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق اهداف المؤسسات للوصول الى مستوى التميز في الأداء؛
- توعية العاملين بأهداف وأهمية التميز التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وعقد ورش العمل حول ذلك؛
- تشجيع العاملين باعتماد نظام لتحفيزهم من خلال الاهتمام بالكفاءات التي ساهمت في تميز المنظمة.

## 6. قائمة المراجع:

### قائمة المراجع باللغة العربية

#### • المقالات:

1. أبو بكر بوسالم. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية (1).
2. حسبية ملاس. (مارس، 2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية، 7 (1).
3. سعد علي حمود العنزي، ورنا ناصر صبر. (2017). دور الانغماس الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (99).

4. سمير بن عمور، وحمزة كواديك . (2019). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: حالة مجمع صيدال فرع أنتيبويتيكال بالمدينة. *مجلة الاقتصاد الجديد*, 10(3).
5. شهناز فاضل أحمد. (2016). الانغماس الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي للآراء عينة العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*, 22(91).
6. عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد، وسؤدد سعيد حمد. (2019). دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. *مجلة الدنانير* (16).
7. فوزية ضو، وسلاف مشري. (مارس، 2021). الانغماس الوظيفي وتطبيقاته الارشادية للوقاية من الضغوط المهنية. *مجلة التمكين*, 3(1).
8. ميسون عبد الله أحمد، ومحمد حازم اسماعيل. (2019). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الادرية والاقتصادية*, 15(47).
9. هاشم فوزي العبادي، وولاء جودت الجاف. (نوفمبر، 2012). استراتيجيات تعزيز الانغماس الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة دراسات ادارية*, 5(9).
10. يزن سالم محمد، عباس محمود رشا، وحسين أحمد أحمد. (جوان، 2019). دور الفخر التنظيمي في الانغماس الوظيفي: الدور الوسيط للانتماء المنظمي (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة). *مجلة الادارة والاقتصاد*, 8(30).

#### • المذكرات:

11. سماح صولح . (2012-2013). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلقة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
12. نورة عبد الله حزام الشهراني. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي. العربية السعودية: جامعة الملك خالد.

#### قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Dhaafri, H., Kaid Al-Swidi, A., & Al-ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2).
2. Markos, S., & Sridevi, M. (2010, december). Employee Engagement: The Key To Improving Performance. *International Journal Of Business And Management*, 5(12).
3. Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3).
4. Shirvani, A., & Javad Iranban, S. (2013). Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3).
5. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment A study of generational diversity. *bechmarking : an anternational journal*, 22(6).