



الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

إعداد

ديالا ماجد عزت قطيشات

إشراف

الدكتور هيثم علي حجازي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كانون الأول / 2024

ب

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان "الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن: دراسة مسحية"

وأجيزت بتاريخ: 2024/1/24

أعضاء لجنة المناقشة

	مشرفا ورئيسا	الدكتور هيثم علي حجازي
	مناقشا داخليا	الدكتور حمزة الحوامدة
	مناقشا خارجيا	الأستاذ الدكتور محمد خير أبو زيد

ج

## التفويض

أنا الطالبة ديانا ماجد قطيشات، أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي "الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن: دراسة مسحية" للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: ديانا ماجد عزت قطيشات

التوقيع:

التاريخ:

## إهداء

إلى زوجي الذي كان خير عون لي في مسيرتي

إلى أبي العطوف ... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ

إلى أمي الحنونة ... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها ... فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التقاني  
والعطاء.

إلى أبنائي الأحباء: لمار، هاني، ميار، جوري، الذين اقتطعت من وقتهم الكثير ... ولطالما قصرت تجاههم  
لأجل إتمام دراستي

## شكر وتقدير

اتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى مشرفي الدكتور هيثم علي حجازي من أجل قبوله الإشراف على هذه الدراسة،  
ومن أجل بذل ما في وسعه من جهد.

كذلك أتقدم بالشكر والتقدير الخالص إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة،  
وما بذلوه من جهد في قراءتها، وكذلك إلى الأساتذة الكرام الذين أسدوا إلي الجميل بتقديم يد المساعدة العلمية  
والمعنوية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	التفويض
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	تمهيد
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة

6	أنموذج الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
9	المبحث الأول: الاستقامة التنظيمية
17	المبحث الثاني: الانغماس الوظيفي
22	الدراسات السابقة العربية والأجنبية
23	الدراسات العربية
27	الدراسات الأجنبية
31	التعقيب على الدراسات السابقة
36	لمحة عامة عن القطاع العام في الأردن
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
39	منهج الدراسة
39	مجتمع الدراسة
40	عينة الدراسة
44	أدوات الدراسة وإجراءاتها
46	صدق اداة الدراسة
47	ثبات أداة الدراسة
51	متغيرات الدراسة

52	المعالجة والاساليب الإحصائية المستخدمة
53	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
54	وصف متغيرات أنموذج الدراسة
64	اختبار فرضيات الدراسة
79	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
79	النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة
86	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
89	التوصيات
91	قائمة المراجع
91	المراجع العربية
92	المراجع الأجنبية
96	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة	30
2	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	40
3	توزيع فقرات الدراسة	45
4	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	47
5	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء	48
6	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغير المستقل	49
7	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	50
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) مرتبة تنازليا	54
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها التنظيمي مرتبة تنازليا	55
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها الثقة التنظيمية مرتبة تنازليا	56
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها النزاهة التنظيمية مرتبة تنازليا	57
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها الرحمة التنظيمية مرتبة تنازليا	58
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها التسامح التنظيمي مرتبة تنازليا	59
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) مرتبة تنازليا	61
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها الانغماس العاطفي مرتبة تنازليا	62
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها الانغماس المعرفي مرتبة تنازليا	63
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعدها الانغماس السلوكي مرتبة تنازليا	64
18	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في بناء الانغماس الوظيفي	66
19	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التفاؤل التنظيمي في بناء الانغماس الوظيفي	68
20	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة التنظيمية في بناء الانغماس الوظيفي	70
21	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر النزاهة التنظيمية في بناء الانغماس الوظيفي	71
22	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الرحمة التنظيمية في بناء الانغماس الوظيفي	72
23	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التسامح التنظيمي في بناء الانغماس الوظيفي	74
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في بناء الانغماس الوظيفي	75
25	تحليل التباين لأثر الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والحالة الاجتماعية والوظيفية ، وطبيعة العمل ، وتصنيف المؤسسة على أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في بناء الانغماس الوظيفي	77

ي

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
6	أنموذج الدراسة	1

ك

## قائمة الملحقات

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
97	قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة	1
98	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2
99	كتاب تسهيل المهمة من جامعة جرش	3

## الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

### إعداد

ديالا ماجد قطيشات

### إشراف

الدكتور هيثم علي حجازي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية في بناء الانغماس الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع العام البالغ عددهم (214369) موظفاً، ممن يشغلون وظائف الفئات: العليا، الأولى، الثانية، الثالثة، العقود. وقد تم استبعاد موظفي الفئة الثالثة البالغ عددهم (37374) الذين يشغلون وظائف الخدمات المساندة، وكذلك موظفي فئة العقود البالغ عددهم (684) باعتبار أنهم غير مثبتين أو مصنفين في الخدمة. وبذلك بلغ العدد النهائي لمن شملتهم الدراسة (176311) موظفاً، كما بلغ حجم عينة الدراسة (1170) مفردة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من الأبعاد التالية: التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة والتسامح في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن. كما توصلت الدراسة الى وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في

ل

بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن بسبب اختلاف فئات المتغيرات الديمغرافية تعزى  
لأثر طبيعة العمل، وجاءت الفروق لصالح العمل الفني. وقد أوصت الدراسة

**الكلمات المفتاحية:** استقامة تنظيمية، انغماس وظيفي، قطاع عام، الأردن

# **Organizational Virtuousness and its Role in Building Job Involvement among Public Sector Employees in Jordan**

**Prepared by  
Deyala Majed Izzat Quteishat**

**Supervisor  
Dr. Haitham Ali Hijazi**

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of organizational virtuousness in building job involvement among workers in the public sector in Jordan. The study population consisted of all 214369 public sector employees who occupy the positions of the senior, first, second, third and contract categories. The 37,374 category employees in support services positions, as well as the 684-contract staff, were excluded as not being confirmed or classified in service. Thus, the final number of those included in the study, (176311) employees, and the size of the study sample was (1170) individuals. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of organizational virtuousness in its combined dimensions (optimism, trust, integrity, compassion, tolerance) in building job involvement among public sector employees in Jordan, and the existence of a statistically significant effect for each of the following dimensions: optimism, trust, integrity, compassion and tolerance in building job immersion among public sector employees in Jordan. The study also found an apparent variation in the arithmetic averages and standard deviations of the impact of organizational integrity in its combined dimensions (optimism, trust, integrity, compassion, tolerance) in building job immersion among public sector employees in Jordan due to the different

٢

categories of demographic variables due to the impact of the nature of work, and the differences came in favor of the technical work.

**Keywords:** Organizational Virtuosity, Job Involvement, Public Sector, Jordan

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

تعتبر الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness أحد الموضوعات التي أخذت تحظى باهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة نتيجة ما يشهده العالم من خروقات أخلاقية في بيئة العمل في القطاعين العام والخاص. وأصبحت الاستقامة التنظيمية تمثل ردة فعل على هذه الخروقات الأخلاقية، وعودة إلى السلوكيات الأخلاقية القائمة على الفضيلة، وتعزيز السلوكيات الإدارية الإيجابية، وتمتين العلاقات الإنسانية – الاجتماعية داخل المنظمات، وكل ذلك بهدف تحسين أداء الأفراد، ومن ثم تحسين مستوى كفاءة المنظمات.

والاستقامة التنظيمية هي منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة، التي تنال القبول مجتمعيًا، ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها بالشكل الذي يطمحون إليه، والرغبة في المعاملة بالمثل، علاوة على تبني هذه السلوكيات وإدامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعياً لخلق السعادة والرفاهية المؤسسية (أبو شكير، 2018). والاستقامة التنظيمية هي مؤشر هام لرغبة الموظفين في البقاء في المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم، كما أنها مؤشرٌ للانتماء العاطفي، والانتماء الشخصي، والانتماء القوي للموظفين للمنظمة (Aubouin-Bonnaventure et., al. 2021).

وللاستقامة التنظيمية عدة أبعاد، منها: التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، والتسامح ( Gukiina Mr. et., al. 2019). وستعتمد الدراسة الحالية هذه الأبعاد كمتغير مستقل.



في الوقت ذاته، فإن موضوع الانغماس الوظيفي Job Involvement يعتبر هو الآخر من المفاهيم الإدارية الآخذة بالانتشار والتوسع، باعتباره أحد محركات سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مما يفرض على المؤسسات أن تعمل على رعاية موظفيها حتى تمكنهم من بناء الانغماس الوظيفي الذي يعبر عن مدى تعلق الموظفين بمنظمتهم ورغبتهم في البقاء فيها ودعمها.

يشير مفهوم الانغماس الوظيفي إلى حالة التفاعل الشديد والاندماج العميق للموظفين في وظائفهم، كما أنه يعبر عن مستوى التحفيز والرغبة والارتباط العاطفي الذي يشعر به العاملون اتجاه عملهم ومنظمتهم. ويتميز الانغماس الوظيفي بمجموعة من الصفات والسلوكيات التي تشمل: الاندماج والتركيز، والعمل الجاد والالتزام، والشعور بالفخر والانتماء، والاستثمار العاطفي والعقلي، كما أنه يعمل على تعزيز الإنتاجية والأداء الممتاز في المنظمة، ويسهم في تقليل معدلات التغيب والاستقالة، ويحسن رضا الموظفين والعملاء. وبالتالي، يُعتبر الانغماس الوظيفي هدفاً مهماً للمنظمات في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح (Naseem et., al. 2019).

وللاستغراق الوظيفي عدة أبعاد، منها: الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي. وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية (أحمد وفتيحة، 2020).

أيضاً، فإن الدراسات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والانغماس الوظيفي فعندما يكون الموظف ملتزماً بشكل قوي بالمنظمة ويرغب في البقاء فيها، فإنه من المرجح أن يكون أكثر انغماساً في وظيفته. وتعزز الاستقامة التنظيمية الانغماس الوظيفي من خلال عدة طرق، بما في ذلك: الولاء والانتماء، والدعم المؤسسي، والثقة والعدالة (مرزوق والسنديوني والعموي، 2019).

وبشكل عام، يمكن القول إن الاستقامة التنظيمية والانغماس الوظيفي يعززان بعضهما البعض ويساهمان في تعزيز رضا الموظف وأدائه واستمراريته في المنظمة. وبالتالي، تهتم الشركات بتعزيز الاستقامة التنظيمية والانغماس الوظيفي لتعزيز تحقيق الأهداف المؤسسية والنجاح المستدام.

### مشكلة الدراسة

تعمل الباحثة في إحدى المؤسسات الحكومية. وبحكم عملها فإنها على تواصل دائم مع بقية الأجهزة الحكومية، وقد لاحظت من خلال ذلك تدني الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم اهتمامهم بإنجاز أعمالهم على الوجه الأكمل، الأمر الذي دعاها إلى التساؤل عن الأسباب التي تقف وراء ذلك. وقد عادت الباحثة إلى العديد من الدراسات والأدبيات التي بحثت مثل هذه الظاهرة، ولفت نظرها أن من بين الأسباب التي تؤدي إلى عدم اهتمام العاملين بإنجاز أعمالهم وعدم اهتمامهم بتأدية الواجبات الموكولة إليهم انعدام الاستقامة التنظيمية لدى المؤسسات التي يعملون فيها ( Aubouin-Bonnaventure et., al. 2021; ) (Naseem et., al. 2020; Bagia et., al. 2020; Sya & Hidayat, 2018) فأرادت التعرف على ما إذا كانت الاستقامة التنظيمية تسود في مؤسسات القطاع العام، وفيما إذا كان انعدامها، إذا كان كذلك، هو السبب وراء سلوكيات العاملين في القطاع الحكومي. وبناء عليه، فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية في بناء الانغماس الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الأردن

## أسئلة الدراسة وفرضياتها

بناء على مشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التقاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح)

في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى

موظفي القطاع العام في الأردن؟

وينبثق عن هذا السؤال السؤالان الفرعيان التاليان:

**السؤال الثاني:** ما واقع الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التقاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح)

لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس

السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن؟

وبناء على أسئلة الدراسة، قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

**H01 الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقامة

التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التقاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده

(الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**H01.1 الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقاؤل

في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى

موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho1.2** الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) للثقة

في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى

موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho1.3** الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) للنزاهة

في الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى العاملين

في القطاع العام في الأردن

**Ho1.4** الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) للرحمة

في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى

موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho1.5** الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتسامح

في بناء الانغماس بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) الوظيفي لدى

موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho2** الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأثر

الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس

الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام

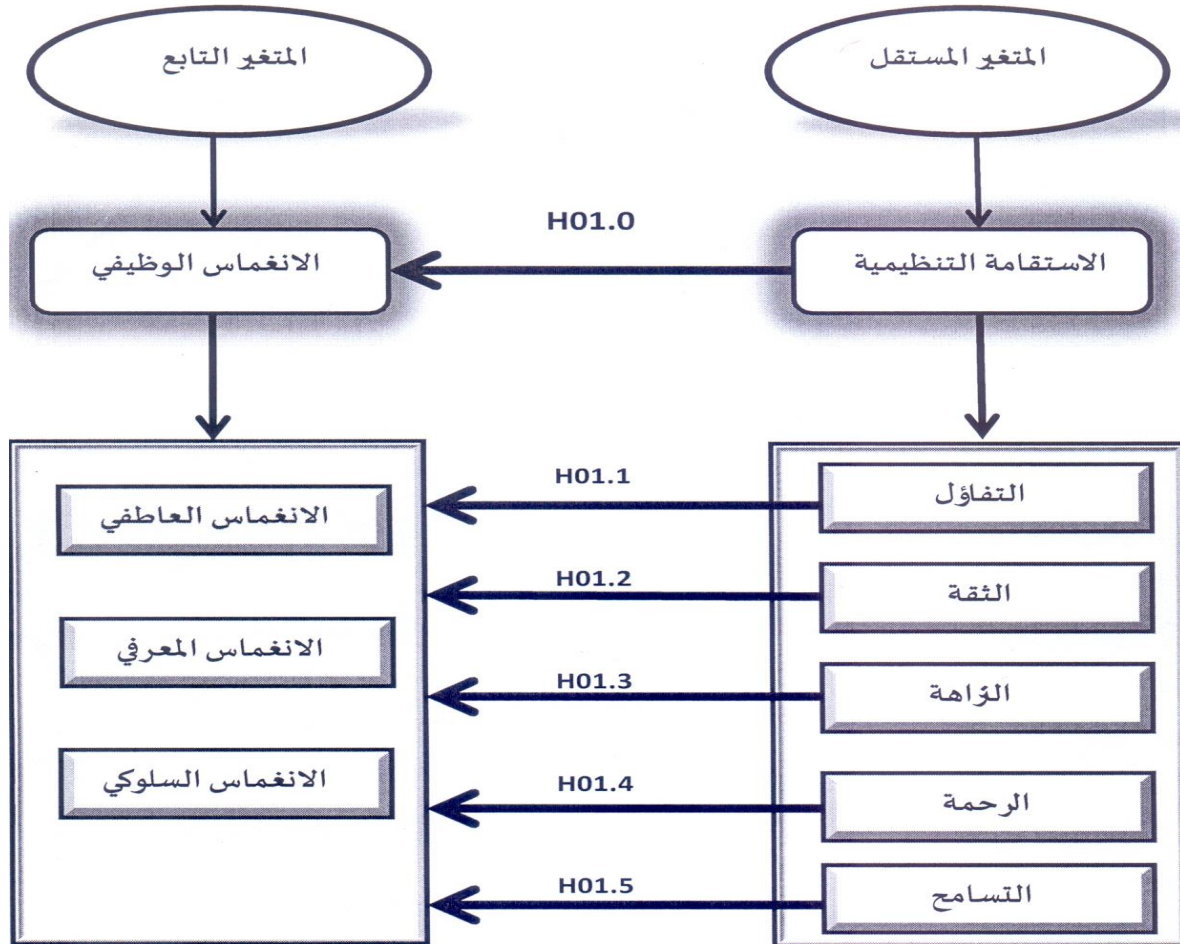
في الأردن تعزى الى الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

## أنموذج الدراسة

استنادا على مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، تم تصميم أنموذج الدراسة التالي:

### شكل رقم (1)

### أنموذج الدراسة



من إعداد الباحثة استنادا الى دراسات

(أحمد وفتيحة، 2020؛ مرزوق وآخرون 2019)

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح)

لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن

٢. التعرف على مستوى الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي،

الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن

٣. التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح)

في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي)

لدى موظفي القطاع العام في الأردن

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تدرسه، وهو القطاع العام في الأردن، إذ أن هذا القطاع

هو المسؤول عن تقديم أفضل الخدمات إلى المواطنين بأفضل مستوى، وأقل وقت وجهد، الأمر الذي

ركزت عليه خطة إصلاح القطاع العام في الأردن. وبناء عليه تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال

الجانبين النظري والعملي. فمن الجانب النظري ستتناول الدراسة أحد الموضوعات الحديثة التي بدأ التركيز

عليها في الأدب الإداري، وهو موضوع الاستقامة التنظيمية؛ وبالتالي فإنه من المتوقع أن تضيف الدراسة

خلفية نظرية في هذا المجال. علاوة على ذلك، فإن الدراسة الحالية تتناول موضوعاً قديماً حديثاً في عالم

الإدارة وهو الانغماس الوظيفي الذي ازداد التركيز عليه خلال السنوات الأخيرة، نظراً لما لهذا الأمر من

دور حاسم في تمكين المنظمات، الحكومية والخاصة على حد سواء، من تحقيق التميز. وبالتالي، من المتوقع أن تقدم الدراسة إسهاما جديدا يضاف الى ما سبق من أدب نظري. كما أن هذه الدراسة قد تعمل على فتح آفاق جديدة في مجالي الاستقامة التنظيمية والانغماس الوظيفي.

أما على الصعيد العملي، فمن المتوقع أن تعمل الدراسة الحالية على لفت انتباه صناع القرار في القطاع العام في الأردن، ولصناع القرار في القطاع الخاص أيضا، لموضوع الاستقامة التنظيمية، والفوائد الناجمة عن ممارستها، وكذلك لموضوع الانغماس الوظيفي، وضرورته لتمكين المنظمات بمختلف أنواعها من تحقيق التميز، وعن كيفية استثمار الاستقامة التنظيمية في رفع مستوى الانغماس الوظيفي.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

يُقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام، حيث يتحدث القسم الأول عن الاستقامة التنظيمية، ويتحدث القسم الثاني عن الانغماس الوظيفي، وفي نهاية هذا القسم يتم الحديث عن العلاقة التي تربط بين الاستقامة التنظيمية وبين الانغماس الوظيفي؛ في حين يشتمل القسم الثالث على عرض لأبرز الدراسات السابقة التي اطلعت الباحثة عليها، وكذلك على عرض لأوجه الاستفادة من تلك الدراسات، بالإضافة إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. يلي ذلك تعريف بالقطاع العام في الأردن.

#### القسم الأول: الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuosity

استحوذ موضوع الاستقامة التنظيمية على الكثير من اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة لما له من تأثيرات إيجابية على الصحة النفسية والبدنية والذهنية والاجتماعية على الأفراد العاملين. ونتيجة لما تتعرض له العديد من المنظمات من انهيارات أخلاقية ومالية، فقد توجهت إلى الاهتمام والتركيز على ترسيخ القيم والمبادئ الإيجابية في بيئة عملها وانتهاج طرقاً وأساليب من شأنها أن تنمي الاستقامة التنظيمية نظراً لحاجتها الشديدة إلى تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لمواجهة التغييرات المحيطة بها، ومن أجل ذلك يتوجب على إدارة المنظمات إتباع



سلوكيات إيجابية مع الأفراد العاملين بحيث يعمل على زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ويحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، الأمر الذي يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في أداء واجباتهم الوظيفية وبذلك تصبح الاستقامة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية التي لها دور إيجابي في تعزيز السمعة التنظيمية والانتماء لبيئة العمل (Naseem& Akhtar& Akram, 2020).

### مفهوم الاستقامة التنظيمية

عُرفت الاستقامة التنظيمية بأنها مفهوم يشير إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة وتنظيم المؤسسات والمنظمات وتحقيق التوازن والتناغم بين مختلف جوانب المؤسسة، بما في ذلك هيكلها التنظيمي، وعملياتها، وثقافتها، وموظفيها (Nurrohman& Kustiawan, 2022).

وتم تعريف الاستقامة التنظيمية على أنها السلوكيات الإيجابية والفضائل تجاه العمل مثل التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح، والتي يمكن تعزيزها وتنميتها من خلال السياسات والممارسات والعمليات التنظيمية، بما يحقق نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي (المنسي، 2022).

وأشير إلى الاستقامة التنظيمية على أنها مظهراً من مظاهر الصحة التنظيمية التي تركز على إيجاد ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الانساني، وتأسيس العادات والممارسات السامية في المؤسسة وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرق الصحيحة وبالأوقات المناسبة (Ravaji, 2016).

وهي أيضاً فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين وتعمق تصوراتهم نحو العمل المؤسسي وتجعلهم أكثر إيجابية في ممارساتهم المهنية وتزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات المستقبلية (Watanabe& Uchida& Orsini & Benton, 2020).

وبناءً على ما سبق، تعرفها الباحثة بأنها مزيج من الفضائل والأخلاق الإدارية والتي تمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل للوصول إلى الازدهار التنظيمي ولتحقيق نتائج أو منافع إيجابية للمنظمات.

### نشأة الاستقامة التنظيمية

نشأ مفهوم الاستقامة التنظيمية نتيجة تطور الفهم لضرورة الأخلاق والسلوك الصادق والشفافية داخل المؤسسات والمنظمات، وترجع أصول الاستقامة التنظيمية إلى نظرية الفضيلة التي طورها أرسطو، بحيث تفترض النظرية بأن الأفراد يمتلكون سمات فردية كالحكمة والشجاعة والإنسانية والعدالة والنزاهة والثقة والشفافية والتواضع والتفاؤل والعطاء، وهذه الخصائص السلوكية يمكن أن تبني الاستقامة في المنظمات (Gukiina& Ntayi&Balunywa& Ahiauzu, 2019).

وبدأ الاهتمام بمفهوم الاستقامة التنظيمية في خمسينات القرن العشرين على يد Adam Smith وGeorge Smile عندما تناولوا الاستقامة التنظيمية على أنها أفضل السلوكيات الإنسانية، بحيث شهد القرن العشرين زيادة كبيرة في الوعي بالأخلاق التنظيمية، وذلك بفعل الفضائح المالية والفساد التنظيمي الذي طال العديد من الشركات والحكومات، وفي عام 1980 تناول الباحث White الاستقامة التنظيمية على أنها العنصر الصحيح للموظف الصالح، وفي عام 1998 تحدث عنها Okselan على أنها سمة

أخلاقية تؤثر في النسق المؤسسي، ويعد الباحث Cameron من أوائل الذين اهتموا بالاستقامة التنظيمية وتأسيس جوانبها وتحديد أبعادها عام 2003 (Abedi& Eslami& Amrolahi, 2014).

إجمالاً، يمكن القول إن مفهوم الاستقامة التنظيمية نشأ تدريجياً على مر العصور نتيجة لتطور البيئة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، وأصبح أكثر أهمية في العصور الحديثة بفعل تزايد التحديات والضغوط التي تواجهها المؤسسات.

### أهمية الاستقامة التنظيمية

حدد (Ozan, 2018) أهمية الاستقامة التنظيمية بما يلي:

- تعزيز الفاعلية والنجاح على المستوى المؤسسي، ووسيلة لتحقيق وتعزيز الاستدامة الاستراتيجية.
- تعمل الاستقامة التنظيمية كعامل داعم للازدهار التنظيمي من خلال تعزيز المرونة والتضامن والثقة والالتزام لدى الموظفين وتعزيز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة والمحافظة على الاستقرار المؤسسي.
- تعزيز الأداء الإيجابي وخلق مستوى أعلى من الابتكار للموظفين، والتوسع في تنمية رأس المال الاجتماعي والبشري.
- تُعزز الوصول لمستويات أعلى للمنفعة الفردية والمجتمعية، وتعمل على تعزيز الأداء الإيجابي والتحفيز، والشعور باحترام الذات والاستقلالية والالتزام.

### فوائد الاستقامة التنظيمية

يمكن اجمال فوائد الاستقامة التنظيمية بما يلي (Kooshki& Zeinabadi, 2016):

١. تساهم الاستقامة التنظيمية في بناء الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمستثمرين.

٢. تحسين الصورة العامة: حيث أن الاستقامة تُكسب المؤسسات سمعة إيجابية وتصبح أكثر جاذبية للعملاء والشركاء والمستثمرين، مما يمكنها من تحقيق مزيد من النجاح والنمو.

٣. تعزيز الكفاءة والاستدامة: حيث تعمل الاستقامة التنظيمية على الالتزام بمعايير أخلاقية يمكن أن تساعد في تحسين العمليات التنظيمية وزيادة الكفاءة وتُشجع على التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

٤. تعمل الاستقامة التنظيمية على جذب الموظفين الموهوبين الذين يشاركون في القيم والأخلاقيات التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسة في سوق العمل.

٥. الالتزام القانوني: بحيث تجعل الاستقامة التنظيمية المؤسسات أكثر التزاماً بالقوانين واللوائح، الأمر الذي يقلل من مخاطر التعرض للعقوبات القانونية.

٦. التفاعل الإيجابي مع المجتمع: بحيث تجعل الاستقامة التنظيمية المؤسسات تساهم بشكل إيجابي في المجتمع من خلال دعم المشاريع الاجتماعية والبيئية وتلبية المسؤوليات الاجتماعية.

٧. تحقيق أهداف الأعمال: الاستقامة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف الأعمال بشكل أفضل، حيث يكون هناك تركيز على الأخلاقيات والجودة في الأداء.

٨. تحسين العلاقات: تعزز الاستقامة التنظيمية من علاقات المؤسسة مع العملاء والموردين

والشركاء التجاريين، مما يؤدي إلى علاقات تجارية أفضل وتعاون أكثر استدامة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الاستقامة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تعزيز نجاح المؤسسة واستدامتها

على المدى البعيد، وتساهم في بناء علاقات إيجابية مع مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية.

### أبعاد الاستقامة التنظيمية

أفادت الدراسات بوجود عدد من الأبعاد التي تشكل مجموعها الاستقامة التنظيمية، وقد اختارت الباحثة

الأبعاد التي تناولها (Cameron & Levine) في عام 2004 والمتمثلة في التفاؤل، الثقة، النزاهة،

الرحمة، التسامح، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد (Naseem & Akhtar & Akram, 2020):

**التفاؤل:** وهو مفهوم يشير إلى الاعتقاد المشترك داخل المنظمة أو الفريق بأن المستقبل سيكون جيداً

ومشرقاً، وأن هناك فرصاً لتحقيق النجاح والتحسين في الأداء والأهداف المنظمة. وهو مفهوم تكافح من

خلاله المنظمات لمواجهة التغييرات البيئية لتظل قادرة على المنافسة، ويتعلق التفاؤل التنظيمي بالرؤية

الإيجابية للتحديات والفرص التي يمكن أن تواجه المنظمة، وبالثقة في قدرة الفريق أو العاملين على

تحقيق الأهداف والتغلب على العقبات، فمن خلال التفاؤل يتولد شعور داخلي لدى الموظف وقت الأزمات

أنه قادر على مواجهتها وحلها.

وتشير الباحثة إلى أن التفاؤل ليس مجرد مفهوم نفسي، بل هو أيضاً أسلوب إدارة وثقافة تنظيمية، وعندما

تعتمد المنظمة على التفاؤل التنظيمي كجزء من استراتيجيتها وثقافتها، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي

على الأداء والنجاح العام.

**الثقة:** مفهوم يُشير إلى مدى ثقة الأفراد العاملين داخل المنظمة في قدرتها على تحقيق أهدافها والتصرف بشكل ملائم وعادل. وتشمل الثقة في القيادة والإدارة والعمليات التنظيمية، وتظهر هذه الثقة من خلال نشر القيم التنظيمية الإيجابية الداعمة للمصداقية والنزاهة والعدالة، وتعبّر عن إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة، وفي المقابل إدراك القادة لقيام العاملين بمسئولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهنا تشير الباحثة إلى أن إدارة الثقة التنظيمية تعتبر عملية مستمرة وتتطلب التفاعل المستمر بين الإدارة والموظفين. وتعزز الثقة التنظيمية الروح المؤسسية وتساهم في تحقيق الأداء المستدام والنجاح في العمل. **النزاهة:** هي مفهوم يرتبط بالقيم والمبادئ الأخلاقية في سياق المؤسسات والمنظمات، وتشير إلى سيادة وانتشار قيم الصدق والاحترام والتزام المنظمة بالسلوك الأخلاقي والشفافية في جميع جوانب أعمالها، بما في ذلك التعامل مع العملاء والموظفين والشركاء والمجتمع بشكل عام. وتسعى النزاهة إلى تحقيق أعلى معايير الأخلاق وتجنب الفساد والتلاعب والممارسات غير القانونية في العمليات التنظيمية.

وبشكل عام يمكن القول بأن النزاهة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في بناء ثقة الأفراد والجهات الخارجية في المنظمة وتخلق شعوراً بالانتماء بين العاملين، وتعزز من استدامة المنظمة وازدهارها على المدى الطويل. **الرحمة:** مفهوم يشير إلى اللطف والرعاية والمرونة في التعامل بين الموظفين داخل المنظمة، وإدراك وشعور الفرد بمعاناة الآخرين في بيئة العمل، وتتضمن فهم الاحتياجات والمشاعر للعاملين في المنظمة وتقديم الدعم عند الضرورة، وتشجع على المرونة والتكيف مع التغييرات والضغوط دون تجاهل احتياجات

الفرد، وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والمشاركة، الأمر الذي يؤدي إلى سيادة المصلحة العامة بدلاً من المصلحة الشخصية.

وتقول الباحثة بأن الرحمة يمكن أن تسهم في تحسين علاقات العمل وزيادة الرضا والتفاعل الإيجابي في المنظمة، وإذا تم تطبيق مفهوم الرحمة بشكل فعال فإنها تساهم في تحسين الأداء وزيادة استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى البعيد.

**التسامح:** مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على التعامل بفعالية مع التنوع والاختلاف فيما يتعلق بالثقافة والخلفيات والتوجهات والأفكار بين أعضائها والموظفين. ويعتبر التسامح التنظيمي ميزة هامة في بيئة العمل، حيث يسعى إلى تعزيز التنوع وتقديم فرص متساوية للجميع دون أي تمييز. ويعبر عن التساهل والمغفرة تجاه الأخطاء التي يحدثها العاملين.

وتشير الباحثة إلى أن التسامح يمثل عنصر هام في بناء بيئة عمل إيجابية ومجتمع منظمي مزدهر، ويساهم في تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء والموظفين داخل المنظمة.

وبناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أن الاستقامة التنظيمية تهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي والشفافية داخل المنظمات وتعزز الثقة بين الموظفين والعملاء والجمهور العام وتعتمد على تمييز وتطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب العمل التنظيمي، وتشمل الاستقامة التنظيمية مراقبة سلوك الموظفين والقيام بإجراءات مناسبة لمعالجة أي انتهاكات أخلاقية، وتعمل الاستقامة التنظيمية على تقديم التوجيه والتعليم للموظفين بشأن الأخلاقيات والمبادئ الأخلاقية المتوقعة في العمل لذا يتعين على المؤسسات توفير التدريب والتثقيف المستمر بهذا الصدد والالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها في مجال الأخلاقيات

التنظيمية. باختصار، الاستقامة التنظيمية تعني الالتزام بالأخلاق والبادئ الأخلاقية في كل جانب من جوانب أعمال المؤسسة، وهي مهمة لبناء سمعة إيجابية وتحقيق النجاح المستدام في العالم التنظيمي.

### القسم الثاني: الانغماس الوظيفي Job Involvement

يُعتبر الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة التي تهتم بالعنصر البشري وذلك باعتباره أحد القضايا الرئيسية اللازمة لفهم سلوك الأفراد العاملين داخل منظمات الأعمال، ويعد مفتاحاً رئيسياً لتفعيل دافعية الموظف وقاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية وأداة قوية متاحة لرؤساء العمل، فهو يعمل على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الانتاجية، ويُستخدم لوصف الوضع الذي يجد فيه الموظف نفسه عندما يكون متعاطفاً أو مهتماً بشكل كبير بعمله ومهمته الوظيفية. ويشمل هذا الانغماس التفاعل العاطفي الإيجابي مع الأنشطة والمهام الوظيفية، حيث يشعر الفرد بالرضا والاشباع الشخصي من خلال أداء عمله، فالأفراد الذين يولون أهمية لعملهم تكون مستويات أدائهم مرتفعة (Khan& Akbar, 2014).

### مفهوم الانغماس الوظيفي

أشير إلى مفهوم الانغماس الوظيفي على أنه حب الفرد لعمله وارتباطه النفسي والوجداني والذهني بها، الأمر الذي يجعله يستمتع خلال أدائه عمله (Sukri& Asogan& Waemustafa, 2015).

وتم تعريفه على أنه حالة يكون فيها الموظف مهتماً بمستقبل منظمته من خلال توجيه جهده بالكامل لصالح المنظمة (Widjajani& Nimran& Utami, 2017).



وفي تعريف آخر للاستغراق الوظيفي فهو استراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم بأهداف وقيم المنظمة ويسهم بنجاحها (Al Naggar & Saad, 2019).

وأشار كل من الحكمي والشماسي (2021) بأن الانغماس الوظيفي هو التركيز العالي والانشغال الكامل في العمل والشعور بانهماك والسعادة عند القيام به، ونسيان كل شيء أثناء العمل.

وتم تعريف الانغماس الوظيفي هو الاندماج الداخلي للفرد في العمل، والتطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فهو يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به (Agha & Modo, 2018).

وتعرف الباحثة الاستغراق الوظيفي بأنه مفهوم يرتبط بمستوى انخراط الأفراد في أعمالهم ووظائفهم الوظيفية، ويشير إلى مدى تفاعل الأفراد مع أدوارهم المهنية ومهامهم اليومية بشكل إيجابي ومكثف.

### أهمية الانغماس الوظيفي

يكتسب الاستغراق الوظيفي أهمية بارزة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، بحيث يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التفوق المهني، ويساهم في زيادة الرضا الوظيفي والولاء والاستمرارية وتعزيز رفاهية الأفراد العاملين ويعمل على زيادة الابتكار والابداع وتحسين أداء المؤسسة (Thevanes & Dirojan, 2018).

وترى الباحثة أن الاستغراق الوظيفي يُعزز الفعالية والكفاءة في العمل ويسهم في تعزيز رضا العاملين وتطويرهم المهني، مما يجعله عاملاً هاماً لنجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

## استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

تشير الدراسات إلى عدة استراتيجيات لتعزيز الاستغراق الوظيفي، منها (اغريب، 2017):

- توفير بيئة عمل مناسبة: وذلك بتوفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير القيادات الواعدة وتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الاجهاد، وصياغة وتطبيق سياسة إدارة المواهب والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتهم وتوفير فرصاً للنمو.
- اعطاء العاملين مساحة لاتخاذ القرارات الأمر الذي يعزز من شعورهم بالملكية والمشاركة بالعمل.
- مراجعة وتقييم الأداء بشكل دوري وذلك بتوفير ملاحظات منتظمة وتقييمات للأفراد يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: وذلك بتشجيع العاملين على الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية، حيث يمكن أن يكون الإرهاق الوظيفي عائقاً للانغماس.
- التواصل الجيد والشفافية بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يساعد على الفهم الأفضل للأهداف والتوجيهات ويقوي العلاقات الايجابية.
- توفير فرص التدريب والتطوير التي تساعد في تطوير مهاراتهم وزيادة مستوى معرفتهم.

## أبعاد الانغماس الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاستغراق الوظيفي، وتجمع الدراسات على وجود ثلاث أبعاد رئيسية له، هي على النحو التالي (عزار وبشري، 2022):

**الانغماس العاطفي:** حالة نفسية وعاطفية تحدث بين الفرد وعمله، بمعنى وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، وهو مدى حب الفرد لعمله، ويتضمن الشغف والحماس والمتعة في أداء الوظيفة، ومن أهم خصائصه: التعلق، الاستمتاع، الارتباط.

**الانغماس المعرفي:** مفهوم يتعلق بمدى تركيز وانخراط الفرد في الأنشطة الذهنية والمعرفية، ويشير إلى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، فهو حالة يكون فيها عقل الشخص مشدوداً بشكل كامل إلى المهمة الموكلة إليه، وهو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته. ومن أهم خصائصه (التركيز العالي، الفهم العميق، الاندماج والارتباط، الانتاجية العالية، الابداع والابتكار، الشعور بالتحفيز والرغبة، الرضا الشخصي).

وترى الباحثة أن الاستغراق المعرفي يعزز من أداء الأفراد ويساهم في تطويرهم المهني. لكن من الضروري الحفاظ على التوازن بين الاستغراق المعرفي والراحة النفسية والاسترخاء لتجنب التعب الذهني والإرهاق العقلي.

**الانغماس السلوكي:** مصطلح يشير إلى مدى انخراط الشخص في عمله ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته مما يجعل الشخص يشعر بالرضا والارتياح من خلال أداء هذه الأنشطة، ويتميز هذا النوع بمجموعة

من الخصائص أهمها: الالتزام والمسؤولية، التعلم وتطوير القدرات، الانجاز والرضا الشخصي، التحفيز والرغبة).

وبناءً على ما سبق تشير الباحثة إلى أن هذه الأبعاد تُشكل مفهوم شامل للانغماس الوظيفي، والذي يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي ورفاهية الأفراد في مكان العمل. وتعزز الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز هذه الأبعاد من رضا العاملين، وتحفيزهم، وزيادة إنتاجيتهم. كما يجب مراعاة تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية لتعزيز هذا الانخراط والحفاظ على صحة العاملين.

### العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والانغماس الوظيفي

#### Relationship between Organizational Virtuousness and Job Involvement

أشار كل من (النجار وعرب، 2022) إلى وجود علاقة إيجابية تربط بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استقصائه، بحيث يروا أن الاستقامة التنظيمية تشير إلى درجة التقاني والانتماء والولاء الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته والرغبة في البقاء في المنظمة والمساهمة في نجاحها، وأن الاستغراق الوظيفي يشير إلى مدى التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة للموظفين في أداء أعمالهم وإلى حالة يشعر بها الموظف حينما يكون ملتزماً بعمله ويشعر بالارتياح والرضا من خلال تحقيقه.

وهناك علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. بحيث عندما يكون الموظفون ملتزمون تنظيمياً بشكل كبير مع منظماتهم، فإنهم عادةً يميلون إلى أداء أعمالهم بشكل أفضل وبشكل أكثر اندماجاً، وهذا يمكن أن يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم. على الجانب الآخر، عندما يشعر الموظفون

بأنهم جزء من منظمة تهتم برفاهيتهم وتطويرهم، فإنهم يميلون إلى تكوين علاقة إيجابية مع العمل والمنظمة ويعملون بجد أكبر. مع ذلك، يجب ملاحظة أن هذه العلاقة قد تكون معقدة ومتأثرة بعوامل كثيرة، بما في ذلك بيئة العمل والتفاعلات الشخصية وتجارب الفرد السابقة وغيره ( Setyoko & Wahyuningrat & Kurniasih, 2022).

وتستنتج الباحثة من خلال ما سبق أن الاستقامة التنظيمية يمكن أن تكون عاملاً محفزاً لزيادة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وبناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة. ويمكن أن يكون للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي على الاستقامة التنظيمية من خلال تعزيز الارتباط الشخصي والاحترام المتبادل بين الموظف والمنظمة. ومع ذلك، يجب أن يتم توجيه وإدارة هذا الاستغراق بشكل صحيح لضمان استعادة كاملة منه دون التضرر من نواحي أخرى من الحياة المهنية أو الشخصية للموظف.

### القسم الثالث: الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على مجموعة وفيرة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بين متغيري الدراسة (المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية، والمتغير التابع الانغماس الوظيفي) بهدف تعزيز شعورها بمشكلة الدراسة، ووضع أسئلة الدراسة وفرضياتها، وبناء أنموذج الدراسة، وإبراز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. وفيما يلي عرض لبعض تلك الدراسات، مقسمة إلى جزئين: الأول ويستعرض الدراسات المنشورة باللغة العربية، والثاني: الدراسات المنشورة باللغة الانجليزية، مرتبة تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم.

### دراسة النجار وعرب (2022) بعنوان:

" دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (357) من العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين بنسبة (76.7 %)، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بنسبة (74.3 %)، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بنسبة (75%)، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة بث روح التفاؤل وتعزيز الثقة بين العاملين داخل المديريات وتشجيعهم على الابداع والابتكار.

### دراسة المنسي (2022) بعنوان:

" العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرفاهية النفسية / دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها على الأداء الوظيفي مع تناول دور الرفاهية النفسية كمتغير وسيط بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (314) من الممرضين في

المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة في مصر، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ايجابية بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي ووجود أثر للرفاهية النفسية في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى الاستقامة التنظيمية في المستشفيات والمراكز المبحوثة.

**دراسة مصطفى وامين (2022) بعنوان:**

" دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو "

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية ومستوى الازدهار التنظيمي في مجتمع البحث، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (156) من أعضاء الهيئة التدريسية من (7) كليات في جامعة زاخو، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الربط المنطقي بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي في الجامعة لتمكين من فتح كليات وأقسام جديدة، والارتقاء بمستوى الأداء للجامعة لا سيما الممارسات التنظيمية ومدى استقامة تلك الممارسات فيها بوصفها أداة لتحقيق الازدهار التنظيمي للجامعة.

**دراسة مناع (2022) بعنوان:**

" أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة

للقطاع العام"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (320) من العاملين المصرفيين والإداريين بالبنوك التجارية (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة عمل إدارة البنوك على تنمية وتطوير مستوى الاستقامة التنظيمية بين جميع العاملين في البنك لما لها من تأثير معنوي على التميز التنظيمي.

دراسة حريزي وعريوة ومرزوقي (2022) بعنوان:

" الانغماس الوظيفي وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي قطاع الصحة دراسة ميدانية

على موظفي قطاع الشبه الطبي بولاية المسيلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والتعرف على درجة ممارسة الانغماس الوظيفي لدى الأطباء داخل مستشفى للأمراض العقلية بولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت (70) طبيبا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي للأطباء داخل المستشفى، ومن التوصيات التي



قدمتها الدراسة ضرورة العمل على تعظيم وغرس قيم سلوك المواطنة التنظيمية والانغماس الوظيفي عند الأطباء على اختلاف شخصياتهم.

**دراسة احمد وفتيحة (2020) بعنوان:**

"دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين بين البنوك العامة والخاصة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي والتعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي ومستوى الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة بلغت (50) عاملا من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الخليج، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي مع وجود فروق بين البنوك العامة والخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي، ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تحفيزه وتعزيز انتماء العامل لمنظمتة من أجل زيادة التزامه بعمله.

**دراسة مرزوق والسنديوني والعموي (2019) بعنوان:**

" أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات

**الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي والتعرف على العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (362) من العاملين في هيئة التمريض في

المستشفيات الحكومية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بن أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ووجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة تنمية وتطوير مستوى التفاوض وزيادة الثقة لدى العاملين وتعزيز التسامح لديهم.

الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية

دراسة (Setyoko& Wahyuningrat& Kurniasih (2022) بعنوان:

**“The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period”**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الدعم التنظيمي والاستقامة التنظيمية على أداء ورفاهية الموظفين في المنظمات الغير ربحية في فترة ما بعد وباء كورونا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (200) موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدعم التنظيمي والاستقامة التنظيمية لهما تأثير ايجابي على الأداء ورفاهية الموظفين في المنظمات الغير ربحية، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الاهتمام برفاهية الموظفين في المنظمات الغير ربحية وتلبية الاحتياجات العاطفية والاجتماعية لهم.

دراسة (Watanabe& Uchida& Orsini& Benton (2020) بعنوان:

**"Organizational Virtuosity, Subjective Well-Being, and Job Performance: Comparing Employees in France and Japan"**

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر الاستقامة التنظيمية على الرفاهية الذاتية والأداء الوظيفي الفردي في الشركات اليابانية والفرنسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (481) من الموظفين اليابانيين والفرنسيين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستقامة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تصميم الشركات اليابانية والفرنسية أنشطة لبناء الاستقامة التنظيمية على أساس الثقافة المحلية.

دراسة (AL Naggar & Saad (2019) بعنوان:

**“The impact of organizational justice on job involvement level on Saudi postal corporation”**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الانغماس الوظيفي في مؤسسة البريد السعودي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (174) من العاملين في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توسط مستوى العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي في مؤسسة البريد السعودي ووجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال مكافأة العاملين مع

ربط الحوافز المادية والمعنوية مع متطلبات العدالة التنظيمية وزيادة فرص مشاركة العاملين في صنع القرار.

دراسة (Pires & Nunes 2017) بعنوان:

**“THE MEDIATING ROLE OF VIRTUOUSNESS IN HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT AND JOB OUTCOMES”**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على نتائج الموظفين بتوسيط الاستقامة التنظيمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (525) عاملاً من متاجر بيع المواد الغذائية، ومن أهم نتائج الدراسة توسط الاستقامة التنظيمية العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الموظفين، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز نتائج الموظفين، وأوصت الدراسة بتعزيز خطط إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستقامة التنظيمية لتعزيز الأداء الأفضل للعاملين.

دراسة (Singh & Gupta 2015) بعنوان:

**" Job involvement, organizational commitment, professional  
commitment, and team commitment"**

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي والمهني واستكشاف الفروق بين متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت (477) موظفاً يعملون في (13) منظمة من قطاعات متنوعة في الهند، ومن أهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي ووجود انخفاض في مستوى الانغماس الوظيفي والالتزام المهني لدى الموظفين في مجتمع الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقوى العاملة في المنظمات وتحفيزهم.

دراسة (2014) Karan& Rahman بعنوان:

**“Role of Job Involvement in Job Satisfaction, Job performance and Turnover Intention – an Empirical Study”**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الانغماس الوظيفي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والدوران الوظيفي في بنغلادش، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (181) مسؤولاً تنفيذياً من مؤسسات مختلفة في شيتاغونغ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتباط الانغماس الوظيفي بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وارتباطه سلبياً بالدوران الوظيفي في الثقافة البنغلاديشية، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة التأكيد على مشاركة الموظفين في العمل لضمان عمل أفضل وللوصول إلى الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة.

وفيما يلي جدول يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة:

**جدول رقم (1)**

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة

الدراسة	المجتمع	المتغير المستقل	المتغير التابع	النتيجة
الدراسة الحالية		الاستقامة التنظيمية	الانغماس الوظيفي	
النجار وعرب (2022)	مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية	الصحة التنظيمية	الاستغراق الوظيفي والدور الوسيط للاستقامة التنظيمية	وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين بنسبة (76.7%) ، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بنسبة (74.3%) ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بنسبة (75%)
المنسي (2022)	المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة	الاستقامة التنظيمية	الأداء الوظيفي والدور الوسيط للفراهمية النفسية	وجود علاقة معنوية ايجابية بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي ووجود أثر للفراهمية

المنصورة في مصر			النفسية في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي
مصطفى وامين (2022)	عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو	الاستقامة التنظيمية الازدهار التنظيمي	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاستقامة التنظيمية والازدهار التنظيمي
مناح (2022)	البنوك التجارية التابعة للقطاع العام في مصر	الاستقامة التنظيمية التميز التنظيمي	وجود أثر معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي
حريزي وعريوة ومرزوقي (2022)	موظفي قطاع الشبه الطبي بولاية المسيلة	الانغماس الوظيفي المواطنة التنظيمية	وجود علاقة ارتباطية بين بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وارتفاع بمستوى الانغماس الوظيفي للمرضين داخل المستشفى

<p>أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي مع وجود فروق بين البنوك العامة والخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي</p>	<p>الأداء التنظيمي</p>	<p>الاستغراق الوظيفي</p>	<p>بنك الفلاحة والتممية الريفية وبنك الخليج</p>	<p>احمد وفتيحة (2020)</p>
<p>وجود علاقة ارتباط معنوية بن أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ووجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي</p>	<p>الاستغراق الوظيفي</p>	<p>الاستقامة التنظيمية</p>	<p>هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ</p>	<p>مرزوق والسنديوني والعموي (2019)</p>
<p>أن الدعم التنظيمي والاستقامة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على الأداء ورفاهية الموظفين في المنظمات غير الربحية</p>	<p>أداء ورفاهية الموظفين</p>	<p>الدعم التنظيمي والاستقامة التنظيمية</p>	<p>المنظمات غير الربحية في فترة ما بعد وباء كورونا</p>	<p>Setyoko&amp; Wahyuningrat&amp; Kurniasih (2022)</p>



<p>أن الاستقامة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي</p>	<p>الرفاهية الذاتية والأداء الوظيفي</p>	<p>الاستقامة التنظيمية</p>	<p>الشركات اليابانية والفرنسية</p>	<p>Watanabe&amp; Uchida&amp; Orsini&amp; Benton (2020)</p>
<p>توسط مستوى العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي في مؤسسة البريد السعودي ووجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي</p>	<p>الانغماس الوظيفي</p>	<p>العدالة التنظيمية</p>	<p>مؤسسة البريد السعودي</p>	<p>Al Saad&amp; Naggar (2019)</p>
<p>توسط الاستقامة التنظيمية العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونتايج الموظفين، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز نتايج الموظفين</p>	<p>نتايج الموظفين بتوسيط الاستقامة التنظيمية</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية</p>	<p>متاجر بيع المواد الغذائية</p>	<p>Pires&amp; Nunes (2017)</p>

وجود علاقة ارتباطية بين الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي ووجود انخفاض في مستوى الانغماس الوظيفي والالتزام المهني لدى الموظفين في مجتمع الدراسة	الانغماس الوظيفي والمهني	الانغماس الوظيفي	(13) منظمة من قطاعات متنوعة في الهند	Singh& Gupta (2015)
ارتباط الانغماس الوظيفي بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وارتباطه سلباً بالدوران الوظيفي في الثقافة البنغلاديشية	الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والدوران الوظيفي	الانغماس الوظيفي	مؤسسات مختلفة في شيتاغونغ-بنغلادش	Karan& Rahman (2014)

### ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في مجتمع الدراسة وعينتها حيث طبقت على موظفي القطاع العام في الأردن في مختلف مستوياتهم الإدارية، وأغلب الدراسات السابقة عالجت الموضوع في سياق قطاع الأعمال الخاص أكثر من القطاع الحكومي، وبالتالي جاءت الدراسة الحالية لردم الفجوة العلمية في هذا الجانب.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتمثل محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية والتي ساهمت في بناء الإطار النظري.
- التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهّل الطريق أمام الباحثة لبناء منهجية الدراسة.
- تطوير أداة الاستبانة عن طريق الاستفادة من المقاييس المعدة في الدراسات السابقة والاستدلال ببعض الفقرات والتساؤلات منها.
- الإلمام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية والأكثر جدوى لاختبار فرضيات الدراسة والأنموذج.
- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

## القطاع العام في الأردن

الأردن دولة قانون ومؤسسات، ويتمتع بإرث طويل وثري في مجال الإدارة العامة وتقديم الخدمات الحكومية، ويُعد هذا الإرث مصدر فخر واعتزاز للأردنيين. ويشمل القطاع العام في الأردن مؤسسات الحكومة والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة والمؤسسات العامة المملوكة جزئياً أو بالكامل للحكومة الأردنية. ويمثل جزء مهم من البنية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ويلعب القطاع العام دوراً مهماً في دعم الاقتصاد وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. ويتضمن القطاع العام في الأردن:

١. **الحكومة المركزية:** تضم الحكومة المركزية وزارات مختلفة تتولى تنفيذ السياسات الحكومية وتنسيق الأعمال الحكومية. وتشمل هذه الوزارات وزارات مثل وزارة المالية ووزارة الصحة ووزارة التعليم.

٢. **المؤسسات العامة:** تقدم المؤسسات العامة خدمات مثل الكهرباء والمياه والنقل العام والبريد والهاتف. وتعمل هذه المؤسسات على تلبية احتياجات المواطنين في هذه القطاعات الحيوية.

٣. **الشركات العامة:** تمتلك الحكومة الأردنية حصصاً كبيرة أو حصة كاملة في الشركات التي تعمل في مجموعة متنوعة من القطاعات مثل البنوك والصناعة والنقل. وهذه الشركات تلعب دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني.

٤. **التعليم والصحة:** تقدم الحكومة الأردنية خدمات التعليم والرعاية الصحية العامة من خلال شبكة من المدارس والجامعات والمستشفيات الحكومية.

٥. **الخدمات العامة:** يتضمن القطاع العام في الأردن الخدمات العامة مثل الأمن والدفاع والقضاء والإدارة العامة والبنى التحتية، وإدارة المياه والرعاية الصحية.

بحيث تعمل هذه المؤسسات كجزء لا يتجزأ من منظومة عمل متكاملة، وذلك ضمن بيئة تنظيمية وإجرائية وثقافية توضح أدوارهم ومسؤولياتهم، وتلغي التداخل والازدواجية في المهام والوظائف، وتشجع على التعاون وتفعيل أدوات التنسيق والتواصل السلس، وتعمل كمرجعية واحدة أمام المواطن في تقديم الخدمات الأفقية بما يساهم في تنسيق السياسات العامة وتكاملها وتحقيق أهدافها على المستويين القطاعي والوطني،

وتقديم خدمة أفضل تراعي مبدأ الإتاحة والمساواة وتحسين كفاءة الوصول للخدمة وتقليل الأعباء المترتبة على المواطن للوصول إلى تلك الخدمات.

ويعكس القطاع العام صورة الدولة أمام المستثمرين والجهات التي تقوم بتقديم الدعم، وهو مرتبط ارتباطاً مباشراً ببرامج الخدمات العامة، وتقوم الحكومات بالسيطرة عليه، ويؤثر القطاع العام بشكل كبير في حياة الأفراد والمجتمع المحيط بهم من خلال المساهمة في نشاط الاقتصاد الذي ينعكس على المستوى المعيشي ومعدلات الدخل للأفراد، لذلك فقد يتم إعطاء الأولوية في فهم ما يشتمل عليه القطاع العام بالإضافة إلى متابعة ما يشرف عليه والتأكد من القرارات التي يتم اتخاذها لإمكانيتها في لعب دور كبير وفعال في تشكيل مخرجات الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة والإجراءات

#### تمهيد

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات المستخدمة في تنفيذها، إذ اشتمل على المنهج المتبع في إعداد الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف لأداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها، وبيان وحدة التحليل والمعاينة، ومتغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### أولاً: منهج الدراسة

الدراسة الحالية دراسة مسحية اتبعت المنهج الوصفي - التحليلي، إذ تم استخدام المنهج الوصفي لوصف واقع الاستقامة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، وكذلك واقع الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع المذكور. كما تم استخدام المنهج التحليلي للتعرف على دور الاستقامة التنظيمية في

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع العام البالغ عددهم (214369) موظفاً، ممن يشغلون وظائف الفئات: العليا، الأولى، الثانية، الثالثة، العقود. وقد تم استبعاد موظفي الفئة الثالثة البالغ عددهم (37374) الذين يشغلون وظائف الخدمات المساندة، وكذلك موظفي فئة العقود البالغ عددهم (684) باعتبار أنهم غير مثبتين أو مصنّفين في الخدمة. وبذلك يبلغ العدد النهائي لمن شملتهم الدراسة (176311) موظفاً (الناصر، 2021).

### ثالثاً: عينة الدراسة

بناءً على مجتمع الدراسة الذي تم تحديده سابقاً، يفترض أن يكون الحد الأدنى لعينة الدراسة (384). وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بواسطة البريد الإلكتروني الحكومي الخاص بكل موظف من الموظفين على مجتمع الدراسة كاملاً، بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات، لتكون الاجابات أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة. وتم الحصول على (1437) استجابة. وبعد تدقيق الاستجابات تبين أن هناك (267) استجابة غير صالحة للتحليل فتم استبعادها. وبذلك يكون حجم العينة النهائي (1170) مفردة.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة:

#### جدول (2)

##### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
47.8	559	ذكر	الجنس
52.2	611	أنثى	
30.2	353	أقل من 30	العمر
51.8	606	من 30 - أقل من 40	
18.0	211	من 40 - أكثر من 50	
2.9	34	ثانوية عامة فما دون	المؤهل التعليمي
6.2	73	دبلوم متوسط	
38.2	447	بكالوريوس	
2.9	34	دبلوم عال	
31.9	373	ماجستير	
17.9	209	دكتوراه	

77.8	910	متزوج	الحالة الاجتماعية
22.2	260	أعزب	
3.1	36	أمين عام / مدير عام	الوظيفة
1.9	22	مساعد أمين عام / مساعد مدير عام	
15.5	181	مدير مديرية	
32.1	376	رئيس قسم	
12.5	146	رئيس وحدة / شعبة	
35.0	409	موظف (كاتب)	
68.3	799	إداري	طبيعة العمل
31.7	371	فني	
45.8	536	وزارة	تصنيف المؤسسة
8.9	104	مديرية عامة	
32.9	385	هيئة / مؤسسة مستقلة	
12.4	145	شركة مساهمة حكومية	
100.0	1170	المجموع	

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور العاملين في القطاع العام أعلى من نسبة الإناث إذ بلغت 52.2 % للذكور مقابل 47.8 % للإناث، وإن كان هذا الفارق ضئيل نسبياً. ويعزى تقارب هذه النسبة إلى أن التعيين في الجهاز الحكومي يعتمد مبدأ المساواة في التعيين، وبعيداً عن النوع الاجتماعي، إلا في بعض المهن التي تتطلب طبيعة العمل فيها تعيين إناث. ولعل هذا هو السبب الذي يقف وراء هذا الفارق الضئيل بين نسبي الذكور والإناث.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشارت النتائج إلى أن نسبة ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت 51.8 % تلتها نسبة 30.2 % للفئة العمرية لمن هم أقل من 30 سنة، في حين بلغت نسبة ممن هم ضمن الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بلغت 18.0 %. ويعزى ذلك إلى القرارات المعمول



بها والتي تقضي بإحالة كل من بلغ سن الستين إلى التقاعد، وبالتالي من المنطقي أن تكون الفئة العمرية المسيطرة هي فئة الشباب ممن يبلغون من العمر 30 - أقل من 40 سنة.

أما بالنسبة للمؤهل التعليمي فإن النتائج تشير إلى أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى التي بلغت 38.2% تليها فئة حملة درجة الماجستير البالغة 31.9% ثم حملة درجة الدكتوراه 17.9% وبعد ذلك تأتي فئة الدبلوم المتوسط 6.2% ثم فئتا الدبلوم العالي والثانوية العامة فما دون بنسبة 2.9% لكل فئة. وتعزى هذه النتيجة إلى أسس الاختيار والتعيين في القطاع الحكومي، وإلى أن متطلبات إشغال الوظائف الحكومية تتطلب أن يكون المتقدم لشغل الوظيفة الحكومية من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى بهدف تحسين أداء القطاع العام، بالإضافة إلى أن الغالبية العظمى من الحاصلين على وظيفة حكومية يكتفون بدرجة البكالوريوس بسبب ارتفاع تكاليف الالتحاق بمرحلة الدراسات العليا (الدكتوراه والماجستير) وهو ما يفسر انخفاض نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه 17.9% مقابل 31.9% للماجستير، إذ من المعروف أن تكاليف الحصول على درجة الماجستير أعلى من تكاليف الحصول على درجة الماجستير. وفيما يتعلق بحملة درجة الدبلوم المتوسط فقد جاءت نسبتهم منخفضة 6.2% فتعزى أيضا إلى أسس الاختيار والتعيين التي تحد من تعيين حملة درجة الدبلوم المتوسط.

وفيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد بلغت النسبة المئوية للمتزوجين 77.8% و22.2% لغير المتزوجين. وقد يعزى سبب ذلك إلى متغير العمر، إذ أن الفئة العمرية لغالبية العاملين في القطاع الحكومي هي الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 - أقل من 40 سنة، وهي السن المنطقي المناسب للزواج في الأردن.

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة (المنصب الوظيفي) فقد بلغت نسبة الذين يعملون بوظيفة موظف (كاتب) 35.0 % ونسبة الذين يعملون بوظيفة رئيس قسم 32.1 % وبوظيفة مدير مديرية 15.5 % وبوظيفة رئيس وحدة / شعبة 12.5 % وبوظيفة أمين عام / مدير عام 3.1 % وأخيرا وظيفة مساعد أمين عام / مدير عام 1.9 %. وهذه النسب نسب منطقية تتواءم مع الهياكل التنظيمية المعمول بها في الجهاز الحكومي الأردني.

وفيما يتعلق بطبيعة العمل، فإن الموظفين الإداريين يشكلون ما نسبته 68.3 % مقابل 31.7 % لمن يعملون بوظيفة فنية. وقد يكون سبب ذلك أن نسبة الخدمات التي تتطلب وجود موظفين فنيين أقل من نسبة الخدمات التي تتطلب وجود موظفين إداريين، وبخاصة مع تنامي عدد السكان.

وفيما يتعلق بتصنيف المؤسسات فقد كانت النسبة للأعلى للمؤسسات التي تصنف تحت عنوان الوزارة وقد بلغت 45.8 % تلتها المؤسسات التي تصنف تحت تصنيف المؤسسات أو الهيئات المستقلة، وقد يكون سبب ذلك التوجه خلال السنوات الماضية إلى إنشاء العديد من المؤسسات المستقلة، وانسجاما مع التوجه العالمي المتمثل في تخفيض عدد الوزارات والتوجه نحو إنشاء المؤسسات المستقلة نظرا لما لهذا النوع من المؤسسات الحكومية من فاعلية في تقديم أفضل الخدمات. ويأتي ذلك المؤسسات العاملة تحت صفة شركات مساهمة حكومية بنسبة 12.4 % وقد يكون السبب هو الرغبة التوجه نحو الاستثمار الحكومي في المشروعات الكبيرة Mega Projects التي من شأنها أن تعمل على توفير فرص عمل للمواطنين، ورفد الاقتصاد الوطني. ويأتي ذلك المديرية العامة التابعة للوزارات بنسبة 8.9 % وهو انعكاس لطبيعة الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي الأردني الذي يتطلب وجود عدد محدود من هذا المديرية التي تتبع الوزارات بهدف تقديم الخدمات للمواطنين.

## رابعاً: أدوات الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وتم الاعتماد

على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهدافها:

**المصادر الثانوية:** وتتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وكذلك

الأبحاث المنشورة والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى استشارة عدد من الخبراء وأصحاب

المعرفة

**المصادر الأولية:** وتتمثل بالاستبانة التي تم تطويرها لدراسة وقياس مستوى متغيري الدراسة (الاستقامة

التنظيمية، والانغماس الوظيفي) وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام ومن (44) فقرة موزعة كالتالي:

● القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على

الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى الموظفين في وزارة الصحة الأردنية. وقد

اشتملت هذه البيانات على (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب

الوظيفي، مجال العمل).

● القسم الثاني: المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية)

● القسم الثالث: المتغير التابع (الانغماس الوظيفي)

وفيما يلي جدول يبين توزيع فقرات الدراسة:

### جدول (3)

## توزيع فقرات الدراسة

المتغير والبعء	الفقرات
المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية)	
بعد التفاوض التنظيمي	6 - 1
بعد الثقة التنظيمية	12 - 7
بعد النزاهة التنظيمية	18 - 13
بعد الرحمة التنظيمية	23 - 19
بعد التسامح التنظيمي	27 - 24
المتغير التابع (الانغماس الوظيفي)	
بعد الانغماس العاطفي	32 - 28
بعد الانغماس المعرفي	37 - 33
بعد الانغماس السلوكي	44 - 38

- المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم Likert الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة

من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً

(5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
كبيرة	من 3.68 - 5.00

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة

### • صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، لغايات إبداء الرأي فيها، والتأكد من مدى ملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة. وتم اعتبار عملية المراجعة هذه، وما يتبعها من تصحيح وتعديل بمثابة اختبار الصدق الظاهري للأداة. وقد بلغ عدد المحكمين (-) محكماً، ثبتت أسماؤهم في الملحق رقم (-).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4):

#### جدول (4)

##### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
التفاؤل التنظيمي	0.79
الثقة التنظيمية	0.78
النزاهة التنظيمية	0.80
الرحمة التنظيمية	0.81
التسامح التنظيمي	0.84
الاستقامة التنظيمية	0.91
الانغماس العاطفي	0.70
الانغماس المعرفي	0.76
الانغماس السلوكي	0.73
الانغماس الوظيفي	0.85

يبين الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)

قد تراوحت ما بين (0.70-0.91) حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من

(0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010،184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو

(0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في

الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5):

### جدول (5)

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

معامل الالتواء	البعد
.433	التفاؤل التنظيمي
.386	الثقة التنظيمية
.238	النزاهة التنظيمية
.393	الرحمة التنظيمية
.260	التسامح التنظيمي
.706	الاستقامة التنظيمية
-.224	الانغماس العاطفي
-.081	الانغماس المعرفي
-.197	الانغماس السلوكي
-.051	الانغماس الوظيفي

يلاحظ من خلال الجدول (5) بان قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت

اقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05) وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

### جدول (6)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التنظيمي التفاؤل	.291	3.434
التنظيمية الثقة	.307	3.262
التنظيمية النزاهة	.254	3.943
التنظيمية الرحمة	.455	2.197
التنظيمي التسامح	.321	3.117



يبين الجدول (6) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط) وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujarati,2004,352). ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (7)

### جدول رقم (7)

#### مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

التسامح التنظيمي	الرحمة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	الثقة التنظيمية	التفاؤل التنظيمي	
				1	التفاؤل التنظيمي
			1	.692**	الثقة التنظيمية
		1	.654**	.776**	النزاهة التنظيمية
	1	.602**	.612**	.381**	الرحمة التنظيمية
1	.665**	.714**	.745**	.573**	التسامح التنظيمي

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

يبين الجدول (7) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.776) بين المتغيرين (التفاؤل التنظيمي) و(النزاهة التنظيمية) في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى

كان اقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذ جاءت كلها اقل من (0.80). وعليه فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2004, 352).

### خامساً: متغيرات الدراسة

تكوّنت اداة الدراسة من متغيرين هما:

**المتغير المستقل:** الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، الرحمة التنظيمية، التسامح التنظيمي)

**المتغير التابع:** الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي)

### سادساً: اجراءات تطبيق الدراسة

- قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع متغيري الدراسة الحالية، وارتأت أن يتم تطبيق الدراسة في مؤسسات القطاع العام الأردني
- قامت الباحثة بزيارة عدد من المؤسسات الحكومية، ومقابلة مديري وحدات إدارة الموارد البشرية للحصول على بعض المعلومات التي ساعدتها في إتمام الدراسة
- قامت الباحثة بإعداد الاستبانة استناداً على الدراسات السابقة، ثم عملت على التأكد من صدق أداة الدراسة من خلالها عرضها على مجموعة المحكمين
- استعانت الباحثة بمركز الملك عبد الله الثاني للتميز للحصول على عناوين البريد الالكتروني لضباط ارتباط المؤسسات الحكومية مع المركز (الملحق رقم ) ومن ثم التواصل مع ضباط الارتباط لتسهيل توزيع الاستبانة على جميع العاملين في القطاع العام. وقد تم تزويد ضباط الارتباط بالرابط الالكتروني

لأداة الدراسة، والذين قاموا بتوزيعها إلكترونياً على جميع موظفي القطاع العام، وبالتعاون مع وحدات

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية

- قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة وإعادتها إلكترونياً
- تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ووفقاً للأساليب الإحصائية الملائمة

### سابعاً: تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها
- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لقياس المتوسط الحسابي
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) على المتغير التابع (الانغماس الوظيفي)
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع بأبعاده مجتمعة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج تحليل البيانات التي كان قد تم الحصول عليها من عينة الدراسة. وتتضمن النتائج نتائج إجابات عينة الدراسة عن سؤالَي الدراسة الأول والثاني، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة جميعها.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع الاستقامة التنظيمية (المتغير المستقل) بأبعادها (التفاؤل،

الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) لدى مؤسسات القطاع العام في الأردن؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الاستقامة التنظيمية

وكانت على النحو الآتي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستقامة التنظيمية مرتبة تنازليا حسب  
المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
4	الرحمة التنظيمية	3.09	.621	1	متوسطة
2	الثقة التنظيمية	3.05	.627	2	متوسطة
1	التفاؤل التنظيمي	3.03	.775	3	متوسطة
5	التسامح التنظيمي	2.98	.827	4	متوسطة
3	النزاهة التنظيمية	2.86	.849	5	متوسطة
	الاستقامة التنظيمية	3.00	.627		متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن الأهمية النسبية للاستقامة التنظيمية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00) وانحراف معياري قدره (.627) حيث جاءت الرحمة التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (.621) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين جاءت النزاهة التنظيمية بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (.849) وبأهمية نسبية متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد الاستقامة التنظيمية على حدة، والجدول يبين ذلك (9):

البعد الأول: التفاؤل التنظيمي

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتفاؤل التنظيمي مرتبة تنازليا حسب  
المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	توجد لدى مؤسستي رؤيا تتصف بالإيجابية	4.12	.819	مرتفعة
2	4	يملكك مديري نظرة ثاقبة	3.08	1.265	متوسطة
3	2	يعمل مديري على تعزيز التفاوض التنظيمي بما يضمن ردود فعلي الإيجابية	2.82	1.143	متوسطة
4	3	يعمل مديري على توفير بيئة عمل تشعرني بالتفاوض	2.81	1.150	متوسطة
5	5	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور واضح وفاعل في تحقيق التفاوض التنظيمي	2.72	1.163	متوسطة
6	6	سنوات الخبرة التي يملكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاوض التنظيمي	2.61	1.082	متوسطة
		التفاوض التنظيمي	3.03	.775	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن الأهمية النسبية للتفاوض التنظيمي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.03) وانحراف معياري قدره (.775). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "توجد لدى مؤسستي رؤيا تتصف بالإيجابية" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (.819). وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "سنوات الخبرة التي يملكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاوض التنظيمي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.082) وبأهمية نسبية متوسطة.

## البعد الثاني: الثقة التنظيمية

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالثقة التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	9	لدى مديري القدرة على تبرير أي ملاحظة أو شكوى يتم توجيهها له	3.70	1.054	مرتفعة
2	8	يعمل مديري على تعريفهم بالأهداف العامة لمؤسستهم	3.38	1.016	متوسطة
3	10	يتبع مديري سياسة الباب المفتوح	3.27	1.105	متوسطة
4	7	يسعى مديري إلى تعزيز ثقته بنفسه من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصا للتعلم	2.75	1.191	متوسطة
5	11	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية	2.61	1.067	متوسطة
6	12	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية	2.59	1.162	متوسطة
		الثقة التنظيمية	3.05	.627	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن الأهمية النسبية للثقة التنظيمية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.05) وانحراف معياري قدره (.627). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "لدى مديري القدرة على تبرير أي ملاحظة أو شكوى يتم توجيهها له" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (1.054) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على

"سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبتوسط حسابي (2.59) وبانحراف معياري (1.162) وبأهمية نسبية متوسطة.

### البعد الثالث: النزاهة التنظيمية

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالنزاهة التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	14	يرفع مديري باستمرار مستوى معايير الأداء الوظيفي الجماعي بشكل واضح	3.30	1.006	متوسطة
2	16	ينسب مديري الأفكار التطويرية إلى أصحابها	3.08	1.274	متوسطة
3	15	يهتم مديري بشكاوى الموظفين ويتصرف بنزاهة	2.87	1.272	متوسطة
4	13	يعتمد مديري على آلية رسمية واضحة عند توزيع المهام على الموظفين	2.78	1.232	متوسطة
5	17	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية	2.58	1.182	متوسطة
6	18	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية	2.56	1.192	متوسطة
		النزاهة التنظيمية	2.86	.849	متوسطة



يتضح من الجدول (11) أن الأهمية النسبية للنزاهة التنظيمية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.86) وبانحراف معياري قدره (0.849). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يرفع مديري باستمرار مستوى معايير الأداء الوظيفي الجماعي بشكل واضح" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.006) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.192) وبأهمية نسبية متوسطة.

#### البعد الرابع: الرحمة التنظيمية

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرحمة التنظيمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	21	يراعي مديري الحالات الصحية التي يعاني منها بعض الموظفين	3.79	1.055	مرتفعة
2	19	يعمل مديري على تعزيز التعاطف التنظيمي بين الموظفين	3.29	1.092	متوسطة
3	20	يوزع مديري المهام على الموظفين كلٌّ حسب قدراته	3.28	1.129	متوسطة
4	22	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي	2.55	1.253	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
4	23	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل مؤسستي	2.55	1.191	متوسطة
		الرحمة التنظيمية	3.09	.621	متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن الأهمية النسبية للرحمة التنظيمية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.09) وانحراف معياري قدره (0.621)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يراعي مديري الحالات الصحية التي يعاني منها بعض الموظفين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري قدره (1.055) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرتان التي تنصان على "التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي"، و"سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل مؤسستي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.253، و1.191) وبأهمية نسبية متوسطة.

#### البعد الخامس: التسامح التنظيمي

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتسامح التنظيمي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	25	يطلب مني مديري تبريرا مقنعا عند وقوعي في الخطأ	3.62	1.022	متوسطة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.013	3.29	يمنحني مديري فرصا مستمرة كي أُحَيِّن أدائي	24	2
متوسطة	1.346	2.54	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	26	3
متوسطة	1.326	2.49	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	27	4
متوسطة	.827	2.98	التسامح التنظيمي		

يتضح من الجدول (13) أن الأهمية النسبية للتسامح التنظيمي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.98) وبانحراف معياري قدره (0.827) وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يطلب مني مديري تبريرا مقنعا عند وقوعي في الخطأ" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري قدره (1.022) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري (1.326) وبأهمية نسبية متوسطة.

نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة عن السؤال الثاني: ما مستوى الانغماس الوظيفي (المتغير التابع) بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في

الأردن؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الانغماس الوظيفي على النحو الآتي:

### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانغماس الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
3	الانغماس السلوكي	3.70	.601	1	مرتفعة
2	الانغماس المعرفي	3.43	.551	2	متوسطة
1	الانغماس العاطفي	3.42	.707	3	متوسطة
	الانغماس الوظيفي	3.54	.558		متوسطة

يتضح من الجدول (14) أن الأهمية النسبية للانغماس الوظيفي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54) وانحراف معياري قدره (0.558)، حيث جاء الانغماس السلوكي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.601) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء الانغماس العاطفي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.707) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الانغماس الوظيفي على حدة، والجدول يبين ذلك (15):

البعد الأول: الانغماس العاطفي

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانغماس العاطفي مرتبة تنازليا حسب  
المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	31	تهتم إدارتي باحتياجات الموظفين	3.90	.924	مرتفعة
2	30	أعتقد أن استمراري في عملي أمر ممل	3.84	.922	مرتفعة
3	28	اشعر بالمتعة أثناء أداء عملي	3.31	1.137	متوسطة
4	32	أوصي معارفي بالالتحاق بدائرتي للعمل فيها	3.31	1.125	متوسطة
5	29	استمتع بالحديث مع زملائي في العمل	2.73	1.169	متوسطة
		الانغماس العاطفي	3.42	.707	متوسطة

يتضح من الجدول (15) أن الأهمية النسبية للانغماس العاطفي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42) وانحراف معياري قدره (.707)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تهتم إدارتي باحتياجات الموظفين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (.924) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "استمتع بالحديث مع زملائي في العمل" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.169) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثاني: الانغماس المعرفي

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانغماس المعرفي مرتبة تنازليا حسب  
المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.085	4.02	أعمل بجد قدر المستطاع لإنجاز عملي	36	1
متوسطة	.966	3.59	أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتي في الفترة القادمة	35	2
متوسطة	.999	3.39	أخطط دائما قبل أداء عملي	37	3
متوسطة	1.130	3.36	أقوم بتوظيف المعرفة المكتسبة لحل المشكلات الجديدة	34	4
متوسطة	1.261	2.81	أربط المعرفة الجديدة بما أعرفه مسبقا	33	5
متوسطة	.551	3.43	الانغماس المعرفي		

يتضح من الجدول (16) أن الأهمية النسبية للانغماس المعرفي قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.43) وانحراف معياري قدره (0.551)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أعمل بجد قدر المستطاع لإنجاز عملي" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (1.085) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "أربط المعرفة الجديدة بما أعرفه مسبقا" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.261) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثالث: الانغماس السلوكي

### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانغماس السلوكي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.837	4.12	أنجز عملي على أكمل وجه	39	1
مرتفعة	.891	4.12	ألقي اللوم على نفسي على أخطائي التي ارتكبتها في عملي	43	1
مرتفعة	.905	3.79	أصل إلى عملي مبكرا للاستعداد للعمل	40	3
مرتفعة	.906	3.78	ينتابني الإحساس بالاكنتاب عندما أخفق في تحقيق شيء متصل بعملي	41	4
مرتفعة	.963	3.77	ألتزم بأنظمة العمل	38	5
متوسطة	1.013	3.56	أتجنب القيام بمهام إضافية في عملي	42	6
متوسطة	1.206	2.76	يوجد توافق كبير بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي	44	7
مرتفعة	.601	3.70	الانغماس السلوكي		

يتضح من الجدول (17) أن الأهمية النسبية للانغماس السلوكي قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) وانحراف معياري قدره (0.601)، وقد جاءت الفقرتان التي تتصان على "أنجز عملي على أكمل وجه"، و"ألقي اللوم على نفسي على أخطائي التي ارتكبتها في عملي" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (.837، و.891) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يوجد توافق كبير بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.206) وبأهمية نسبية مرتفعة.

اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:



الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن وكانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول (18)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	19.373	.060	1.170	الثابت	.000	5	370.416	.614	.784	الانغماس الوظيفي
.043	2.029	.068	.024	التفاؤل التنظيمي						
.000	14.415	.474	.029	الثقة التنظيمية						
.000	8.620	-.312	.024	النزاهة التنظيمية						
.000	15.814	.427	.024	الرحمة التنظيمية						
.000	5.135	.165	.022	التسامح التنظيمي						

وتشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.784$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.614$ ) مما يشير إلى أن الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) فسرت ما نسبته 61.4% من التباين الحاصل في (الانغماس الوظيفي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=370.416$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ). ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد التفاؤل التنظيمي قد بلغت (0.049). وان قيمة (t) كانت (2.029) وبدلالة إحصائية بلغت (0.043) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الثقة التنظيمية قد بلغت (0.422). وان قيمة (t) كانت (14.415) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد النزاهة التنظيمية قد بلغت (0.205). وان قيمة (t) كانت (8.620) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الرحمة التنظيمية قد بلغت (0.384). وان قيمة (t) كانت (15.814) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد التسامح التنظيمي قد بلغت (0.111). وان قيمة (t) كانت (5.135) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى عدو قبول الفرضية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن".

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التفاؤل في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التفاؤل في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول (19)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التفاؤل في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	44.008		.060	2.641	الثابت	.000	1	238.905	.170	.412	الانغماس الوظيفي
.000	15.457	.412	.019	.297	التفاؤل						

وتشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاؤل في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.412$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (التفاؤل)، والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.170$ ) مما يشير إلى أن (التفاؤل) فسّر ما نسبته 17% من التباين الحاصل في (الانغماس الوظيفي) في حين ان المتبقي يعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة ( $F=238.905$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ). ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التفاؤل قد بلغت (0.297). وان قيمة (t) كانت (15.457) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التفاؤل في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الثقة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الثقة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول (20)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الثقة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	28.222		.058	1.632	الثابت	.000	1	1133.141	.492	.702	الانغماس الوظيفي
.000	33.662	.702	.019	.625	الثقة						

وتشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.702$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الثقة)، والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.492$ ) مما يشير إلى أن (الثقة) فسر ما نسبته 49.2% من التباين الحاصل في (الانغماس الوظيفي) في حين ان المتبقي يعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، كما بلغت قيمة ( $F=5.028$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الثقة قد بلغت (.625) وان قيمة (t) كانت (33.662) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الثقة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد النزاهة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد النزاهة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول (21)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد النزاهة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2	R	
الدلالة الإحصائية	المحسوبة					الدلالة الإحصائية		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	52.691	.052	.017	2.737	الثابت	.000	1	259.606	.182	.426	الانغماس الوظيفي
.000	16.112	.426	.017	.280	النزاهة						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد النزاهة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.119$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (النزاهة)، والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.014$ ) مما يشير إلى أن (النزاهة) فسر ما نسبته 1.4% من التباين الحاصل في (الانغماس الوظيفي) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت

قيمة ( $F=259.606$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{sig}=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد النزاهة قد بلغت (0.280). وان قيمة (t) كانت (16.112) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد النزاهة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرحمة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الرحمة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول (22)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الرحمة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	27.329		.062	1.692	الثابت	.000	1	926.980	.442	.665	الانغماس الوظيفي
.000	30.446	.665	.020	.598	الرحمة						

وتشير النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرحمة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.665$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الرحمة)، والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.442$ ) مما يشير إلى أن (الرحمة) فسّر ما نسبته 44.2% من التباين الحاصل في (الانغماس الوظيفي) في حين ان المتبقي يعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=926.980$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الرحمة قد بلغت (0.598). وان قيمة (t) كانت (30.446) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرحمة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن".

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التسامح في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التسامح في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول (23)



نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التسامح في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	47.728		.048	2.293	الثابت	.000	1	724.988	.383	.619	الانغماس الوظيفي
.000	26.926	.619	.016	.418	التسامح						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء التسامح في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.619$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (التسامح) والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.383$ ) مما يشير إلى أن (التسامح) فسر ما نسبته 38.3% من التباين الحاصل في (الانغماس الوظيفي) في حين ان المتبقي يعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=724.988$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $sig=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ). ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد التسامح قد بلغت (0.418) وان قيمة (t) كانت (26.926) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة ونصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التسامح في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن".

**H02** الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية والوظيفة، وطبيعة العمل، وتصنيف المؤسسة)

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية والوظيفة، وطبيعة العمل، وتصنيف المؤسسة والجدول أدناه يبين ذلك.

#### جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية والوظيفة، وطبيعة العمل، وتصنيف المؤسسة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
559	.990	.09	ذكر	الجنس
611	1.002	.08	أنثى	
353	1.037	.14	اقل من 30	العمر
606	1.004	.03	30-اقل من 40	
211	.896	.16	40-اقل من 50	
34	1.257	.11	ثانوية عامة فما دون	المؤهل التعليمي
73	1.125	.01	دبلوم متوسط	
447	1.005	.11	بكالوريوس	
34	1.150	.11	دبلوم عال	

373	.900	.16	ماجستير	
209	1.017	.00	دكتوراه	
910	.991	.01	متزوج	الحالة
260	1.033	.02	أعزب	الاجتماعية
36	1.206	.14	أمين عام / مدير عام	الوظيفة
22	1.179	.18	مساعد أمين عام / مساعد مدير عام	
181	1.247	.34	مدير مديرية	
376	.854	.15	رئيس قسم	
146	.773	.13	رئيس وحدة / شعبة	
409	1.010	.01	موظف (كاتب)	
799	.889	.10	إداري	طبيعة العمل
371	1.175	.22	فني	
536	.819	.16	وزارة	تصنيف
104	.968	.05	مديرية عامة	المؤسسة
385	1.076	.05	هيئة / مؤسسة مستقلة	
145	1.267	.41	شركة مساهمة حكومية	

يبين الجدول (24) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التعاون، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية والوظيفة، وطبيعة العمل، وتصنيف المؤسسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين جدول (25):

## جدول رقم (25)

تحليل التباين لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية والوظيفة، وطبيعة العمل، وتصنيف المؤسسة على أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.549	.359	.348	1	.348	الجنس
.142	1.953	1.891	2	3.782	العمر
.439	.964	.933	5	4.666	المؤهل التعليمي
.157	2.003	1.939	1	1.939	الحالة الاجتماعية
.377	1.067	1.033	5	5.167	الوظيفة
.049	3.899	3.775	1	3.775	طبيعة العمل
.129	1.890	1.830	3	5.490	تصنيف المؤسسة
		.968	1151	1114.356	الخطأ
			1169	1169.000	الكلي

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.359. وبدلالة إحصائية بلغت 0.549.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 1.953 وبدلالة إحصائية بلغت 0.142.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل التعليمي، حيث بلغت قيمة ف 0.964. وبدلالة إحصائية بلغت 0.439.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة ف 2.003 وبدلالة إحصائية بلغت 0.157.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الوظيفة، حيث بلغت قيمة ف  
1.067 وبدلالة إحصائية بلغت 0.377.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة ف  
3.899 وبدلالة إحصائية بلغت 0.049، وجاءت الفروق لصالح العمل الفني
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر تصنيف المؤسسة، حيث بلغت  
قيمة ف 1.890 وبدلالة إحصائية بلغت 0.129.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### تمهيد

بعد إجراء التحليل الاحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة، والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات.

#### النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة توطاً بمستوى الاستقامة التنظيمية لدى موظفي القطاع العام في الأردن متمثلة بالأبعاد (التقاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) ويعزى ذلك لمعرفة القائمين بأعمال القطاع العام في الأردن بأهمية الاستقامة التنظيمية كونها ركيزة أساسية لبناء دولة قوية ومستدامة، حيث تساهم في تعزيز الثقة العامة، ومكافحة الفساد، وتحفيز الاقتصاد، وتعزيز التنمية الشاملة والعدالة في الأردن وفي أي مجتمع آخر، وقد حل بعد (الرحمة التنظيمية) بالمرتبة الاولى في حين حل بعد (النزاهة التنظيمية) بالمرتبة الأخيرة، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

أظهرت نتائج الدراسة توطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعء (التقاؤل التنظيمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.03)، ويعود السبب في ذلك لإدراك موظفي القطاع العام بأن التقاؤل التنظيمي يعتبر عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة تسهم في النمو والتطور المستمر داخل القطاع العام في الأردن،

حيث يسهم التفاؤل التنظيمي في تحسين الأداء والإنتاجية ويعمل على تعزيز الثقة والروح المعنوية لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على العمل بشكل عام. وقد جاءت الفقرة التي تنص على " توجد لدى مؤسستي رؤيا تتصف بالإيجابية" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا يعني أن القطاع العام في الأردن يمتلك رؤيا إيجابية تعد بمثابة دليل مؤسسي لتحقيق الأهداف والتطلعات، وهذا يؤكد على أن القطاع العام في الأردن يسعى إلى تحقيق التحسين والتطوير في مختلف القطاعات الحكومية وأن رؤيته تتضمن التزاماً بتحقيق التنمية المستدامة والاستدامة البيئية والاقتصادية وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير الفرص المتساوية لجميع الشرائح والفئات المجتمعية، ومن خلال الرؤيا الإيجابية يسعى القطاع العام إلى خلق بيئة ملائمة للاستثمار وتنمية الاقتصاد المحلي، حيث تعكس هذه الرؤية الإرادة السياسية والاجتماعية للتقدم والتطور. وجاءت الفقرة التي تنص على " سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاؤل التنظيمي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بأن سنوات الخبرة التي يمتلكها مدراء القطاع العام في الأردن تلعب دوراً هاماً في بناء بيئة عمل ايجابية وتحفيزية، وتعزز التفاؤل التنظيمي الذي يؤثر إيجاباً على الأداء ويعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث تكمن أهميتها في تطوير الرؤية والتوجيه وإدارة التحديات والأزمات وبناء الثقة والعلاقات ونقل المعرفة والخبرة واتخاذ القرارات الأفضل والقيادة الإيجابية والملهمة مما يعزز التفاؤل والروح المعنوية داخل الفريق.

وأظهرت نتائج الدراسة توطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعدها (الثقة التنظيمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.05) ويعود السبب في ذلك إلى إدراك الموظفين أن الثقة التنظيمية تعتبر من العناصر الأساسية لبناء بيئة عمل إيجابية وفعالة داخل القطاع العام في الأردن حيث تساهم في تحفيزهم وتزيد من إنتاجيتهم

وتحقق الانسجام والتعاون داخل الفرق العاملة، وتعمل على خلق بيئة عمل مستقرة وتعزز الرضا الوظيفي والشفافية والتواصل، وأنه وبوجود الثقة التنظيمية يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " لدى مديري القدرة على تبرير أي ملاحظة أو شكوى يتم توجيهها له" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن قدرة مدراء القطاع العام في تفسير الملاحظات أو الشكاوى الموجهة لهم تعزز الفهم والثقة والشفافية داخل بيئة العمل الأمر الذي يؤدي إلى بناء علاقات عمل إيجابية تتسم بالشفافية، وجاءت الفقرة التي تنص على " سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بأن الخبرة تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة التنظيمية داخل القطاع العام في الأردن، فالمدراء الذين يمتلكون خبرة طويلة غالباً ما يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على الخبرة السابقة والتجارب العملية ويكونوا قادرين على نقل المعرفة وتوجيه وارشاد الموظفين بشكل فعال، مما يعزز الثقة في القدرة على التطوير وتحقيق التحسين المستمر.

كما أظهرت نتائج الدراسة ان الأهمية النسبية لبعد (النزاهة التنظيمية) قد جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.86) ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي القطاع العام في الأردن بأن النزاهة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في بناء مجتمع عادل ومزدهر، وأن وجود بيئة عمل نزيهة تعزز الثقة والشفافية وتحد من الفساد، مما يسهم في تحسين الأداء الحكومي وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يرفع مديري باستمرار مستوى معايير الأداء الوظيفي الجماعي بشكل واضح" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن رفع معايير الأداء الوظيفي الجماعي يعتبر أمراً حيوياً لتعزيز أداء القطاع العام في الأردن وتحقيق الأهداف المحددة، وذلك من



خلال تشجيع التعاون والمشاركة وتحفيز الأداء الفردي والجماعي. وجاءت الفقرة التي تنص على "التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة ويعود السبب في ذلك إلى ان التخصصات العلمية التي يحملها مدراء القطاع العام في الأردن تمنحهم القدرة على فهم القضايا والممارسات الأساسية في مجال عملهم وتساعدهم على القيام بتقييمات دقيقة للوضع الحالي وتقديم التوجيه الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية بناءً على المعايير العلمية والمهنية، إضافة إلى تمكينهم من تحليل البيانات وإدارة المخاطر بشكل أفضل مما يساهم في تحقيق النزاهة والتوجه نحو الممارسات الأفضل.

وأظهرت نتائج الدراسة توطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعدها (الرحمة التنظيمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي القطاع العام في الأردن أن الرحمة التنظيمية تساهم في تعزيز العلاقات الانسانية، وتشجع على المرونة والتكيف مع المواقف الصعبة أو المشكلات التي يواجهها القطاع العام، وأن وجود بيئة يسودها الرحمة يمكن أن يزيد من مستوى الثقة والروح المعنوية لدى الموظفين، وأن تعزيز الرحمة يعكس القيم الأخلاقية للمؤسسة مما يعزز سمعتها ومكانتها في المجتمع، فالرحمة التنظيمية تعمل على بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتحفز الموظفين على العمل بروح الفريق والتعاون، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل وبطريقة أكثر إنسانية وشمولية. وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يراعي مديري الحالات الصحية التي يعاني منها بعض الموظفين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة ويعكس ذلك الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل البيئة العملية في القطاع العام في الأردن، مما يساهم في بناء بيئة عمل داعمة ويعزز رفاهية ورضا الموظفين. وجاءت الفقرة التي تنص على "سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل

في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل مؤسستي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بأن سنوات الخبرة التي يمتلكها مدراء القطاع العام تعزز من قدرتهم على فهم احتياجات وتحديات الموظفين بشكل أفضل، ويتراكم الخبرة، يمكن للمدراء تطوير مهارات الاتصال والتواصل الفعّال مع فرق العمل وهذا يسهم في بناء جسور تعاطفية أقوى بين الإدارة والموظفين، وأن الخبرة تمكن المدير من اتخاذ القرارات الحكيمة والتي تعبر عن التعاطف مع الموظفين دون تأثير سلبي على مسار العمل أو أهداف المؤسسة.

كما وأظهرت نتائج الدراسة توطاً بمستوى الأهمية النسبية لبعدها (التسامح التنظيمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.98) ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي القطاع العام في الأردن بأن التسامح التنظيمي يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز العلاقات الإنسانية وتحفز الإبداع والتعاون، ويساعد على تعزيز الثقافة المؤسسية وتعزيز التنوع والشمولية داخل المؤسسة ويعمل على تعزيز الصحة النفسية والعمل الجماعي، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يطلب مني مديري تبريراً مقنعاً عند وقوعي في الخطأ" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وقد يعزى ذلك إلى إدراك موظفي القطاع العام بأن تقديم المبررات المقنعة للأخطاء يعتبر جزءاً مهماً من ثقافة الشفافية والمسؤولية داخل العمل، ويساهم في تعزيز الثقة وحل الصراعات وتعزيز النمو الشخصي والمؤسسي. وجاءت الفقرة التي تنص على "التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بأن التخصص العلمي للمدير يمكن أن يعزز فهمه للعمليات التنظيمية والثقافة الداخلية للمؤسسة، مما يساهم في تطبيق سياسات وممارسات تعزز التسامح والتقبل داخل البيئة العملية في القطاع العام في الأردن.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطاً للانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن متمثلة بالأبعاد (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) وذلك لوعي موظفي القطاع العام في الأردن بالدور الهام للانغماس الوظيفي رفع مستوى الارتباط والولاء وتعزيز الثقة والفخر بالعمل المنجز، وفي تعزيز الأداء الوظيفي والفعالية الشخصية والمؤسسية، واسهامه في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة في القطاع العام في الأردن. وقد حل بعد (الانغماس السلوكي) بالمرتبة الاولى في حين حل بعد (الانغماس العاطفي) بالمرتبة الأخيرة، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لبعدها (الانغماس العاطفي) كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.42) ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي القطاع العام في الأردن لأهمية الانغماس العاطفي كونه عاملاً محفزاً في تحسين الأداء والانتاجية والرضا الوظيفي ويعمل على بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة في مؤسسات القطاع العام، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " تهتم إدارتي باحتياجات الموظفين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن إدارات القطاع العام في الأردن تسعى إلى زيادة رضا وولاء الموظفين وتقليل معدلات الانصراف، إضافة إلى سعيها إلى جذب المواهب الجديدة والعناية بالموظفين بتعزيز الثقة والتفاعل بين الإدارة والموظفين، وجاءت الفقرة التي تنص على " استمتع بالحديث مع زملائي في العمل" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بأن تبادل الحديث بين موظفي القطاع العام يؤدي إلى تبادل الأفكار حيث أن النقاش المفتوح والبناء يفتح الباب أمام تبادل الأفكار والآراء المختلفة بين الموظفين وهذا يؤدي إلى إثراء الأفكار وتوليد حلول مبتكرة للمشاكل المطروحة إضافة إلى أن النقاشات المفتوحة تمهد الطريق لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر تأثيراً بالنظر إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها، كما يمكن

للمناقشات أن تعزز من مهارات التواصل والاستماع، وتساهم في تبادل المعرفة بين أفراد الفريق، حيث يمكن للأفراد أن يتعلموا من تجارب بعضهم البعض ويطوروا قدراتهم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لبعدهم (الانغماس المعرفي) كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.43) ويعود السبب في ذلك إلى معرفة القائمين بأعمال القطاع الحكومي بأن الانغماس المعرفي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز نمط العمل الإيجابي والفعال وتحقيق الرضا الشخصي وتحسين الأداء العملي والمهني وتعزيز الانتاجية والتركيز داخل القطاع العام في الأردن ، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أعمل بجد قدر المستطاع لإنجاز عملي بالمرتبة الأولى من بين الفترات وبأهمية نسبية مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى إدراك موظفي القطاع العام إلى أن العمل الجاد لإنجاز الأعمال يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الفرص الوظيفية والتقدم الشخصي والمهني، وأن العمل الجاد والمثابرة يساهمان في بناء سمعة الموظف وتعزيز سمعته، وجاءت الفقرة التي تنص على "أربط المعرفة الجديدة بما أعرفه مسبقاً" بالمرتبة الأخيرة بين الفترات وبأهمية نسبية متوسطة ويعود السبب في ذلك إلى أن موظفي القطاع العام في الأردن يسعون إلى تطوير مهاراتهم وتوسيع قدراتهم العقلية وتوجيه أفكارهم نحو التطبيق العملي والاستفادة من الخبرات السابقة، حيث أن ربط المعرفة الجديدة بالمعرفة السابقة يساعد في تكامل المعرفة وتعميق فهم الموظفين وتعزيز القدرة على الاستيعاب والتفكير النقدي وتطوير النهج الإبداعي والعملي.

كما وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً بمستوى الأهمية النسبية لبعدهم (الانغماس السلوكي) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.70) ويعود السبب في ذلك إلى أن موظفي القطاع العام في الأردن منخرطين في أعمالهم ويشعرون بالرضا والارتياح الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين،

وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أنجز عملي على أكمل وجه بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن بيئة العمل في القطاع العام في الأردن تمتاز بأنها بيئة عمل داعمة ومشجعة، وأن موظفي القطاع العام لديهم أهداف شخصية ومهنية واضحة ورؤية لمستقبلهم، ولديهم الرغبة في تعلم مهارات جديدة ويشعرون بالمسؤولية، إضافة إلى أن الموظفين يتلقون التوجيه والإرشاد الجيد والتحفيز والدعم من قبل الإدارة، وجاءت الفقرة التي تنص على " يوجد توافق كبير بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي " بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة ويعزى ذلك إلى أن عملية توظيف الأشخاص بناءً على توافق قدراتهم الشخصية مع متطلبات العمل تعتبر استراتيجية فعالة تسهم في تحسين الأداء العام للموظفين والمؤسسات وتعزز رضا الجميع.

### النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاوض، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، وهذا يعني أن المبادئ الأخلاقية والقيم الأساسية والأخلاق الإدارية في سياق العمل في القطاع العام في الأردن تلعب دوراً مهماً في بناء ثقافة عمل صحية ومحفزة تؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي للموظفين، مما يسهم في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما تولت إليه دراسة مرزوق والسنديوني والعموي (2019) ودراسة النجار وعرب (2022) والمتمثلة في وجود أثر طردي للاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفاوض في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن، ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة بأن دور القادة في القطاع العام في تعزيز التفاوض التنظيمي من خلال الرؤية الإيجابية والدعم والتوجيه المقدم للموظفين، والتركيز على الجوانب الإيجابية، والقدرة على رؤية الفرص بدلاً من التركيز على العوائق والصعوبات، والاعتقاد بأن القطاع العام سيتحسن ويتطور في المستقبل بشكل إيجابي وسيحقق نجاحات متوقعة، والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، والاستجابة بشكل إيجابي للظروف المتغيرة، من شأن ذلك كله أن يؤثر إيجاباً على مستوى التفاني والانخراط العميق لموظفي القطاع العام في الأردن في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية وهذا بدوره يؤدي إلى بناء استغراق وظيفي متين لديهم.

كما وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة بأن تفاني موظفي القطاع العام في الأردن في أداء واجباتهم الوظيفية، وتوجيه جهودهم وتركيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتبنيهم ثقافة تشجيع الفشل البناء واعتبار الأخطاء فرصة للتعلم، وتنوع الدرجات العلمية للمدراء، من شأن ذلك كله أن يؤثر إيجاباً على مستوى التفاني والانخراط العميق لموظفي القطاع العام في الأردن في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز بناء الاستغراق الوظيفي لديهم.

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة بأن آليات توزيع المهام والأعمال على موظفي القطاع العام في الأردن، ورفع مستوى معايير الأداء الوظيفي الفردي والجماعي بشكل واضح ومحدد، ورعاية شكاوى الموظفين والتعامل معها بنزاهة، والاعتراف بإسهامات الموظفين وإنشاء بيئة آمنة

للابتكار، من شأن ذلك كله أن يخلق بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز الروح المعنوية للموظفين وتزيد من شعورهم بالانتماء لمؤسساتهم، وبالتالي التأثير الإيجابي على مستوى التقاني والانخراط العميق لموظفي القطاع العام في الأردن في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية وهذا بدوره يؤدي إلى بناء وتعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم.

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد الرحمة في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة أن بناء علاقات عمل قوية من خلال تعزيز التعاطف التنظيمي بين موظفي القطاع العام في الأردن، ووجود بيئة عمل ترضى الرحمة والاهتمام من خلال تعزيز الصحة النفسية والعاطفية وتوفير الدعم والتفهم للموظفين الذين يعانون من حالات صحية مزمنة، وتوزيع المهام وفقاً لقدرات الموظفين، من شأن ذلك كله أن يخلق بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز الروح المعنوية للموظفين وتزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي التأثير الإيجابي على مستوى التقاني والانخراط العميق الذي يظهره موظفي القطاع العام في الأردن في أداء أعمالهم وواجباتهم الوظيفية وهذا بدوره يؤدي إلى بناء استغراق وظيفي متين لديهم.

كذلك أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد التسامح في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة بأن توفير الفرص المستمرة لتحسين أداء موظفي القطاع العام في الأردن، وتعزيز العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وتحفيز شعورهم بالانتماء، وتقليل الصراعات والتوترات، وقبول الاعتراف بالأخطاء مع توضيح أسبابها وطرق تجنبها مستقبلاً، واستعداد الموظفين لقبول التوجيه، من شأن ذلك كله أن يعزز الأجواء الإيجابية في مكان العمل ويساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين .

## التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:

- توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في القطاع العام في الأردن.
- التعلم من الماضي وقبول الفشل لإحياء روح التفاؤل لدى موظفي القطاع العام في الأردن.
- تنمية وتطوير مستوى التفاؤل وجعل التسامح والمغفرة التنظيمية وتقبل الاعتذار عن الأخطاء ممارسة ذات أولوية لدى موظفي القطاع العام في الأردن.
- إقامة مبادرات للتوعية والتثقيف لنشر أخلاقيات النزاهة وتنمية وزيادة الثقة لدى موظفي القطاع العام في الأردن بالتشجيع على حسن التعامل فيما بينهم.
- تشجيع دوافع التعاطف والتراحم بين موظفي القطاع العام في الأردن.
- تعزيز الصحة التنظيمية لخلق بيئة عمل صحية ومريحة تساعد على رفاهية وسعادة الموظفين في القطاع العام في الأردن.
- ضرورة تفعيل قسم الدراسات والأبحاث في مؤسسات القطاع الحكومي في الأردن لدراسة جوانب القصور ومعرفة الاحتياجات الوظيفية والتدريبية للموظفين بما يتناسب مع التطور المعرفي والمنظور العالمي.
- إجراء دراسة مقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص في الأردن ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة للإلمام بمستوى الاستقامة التنظيمية وواقع الاستغراق الوظيفي فيها.



- إجراء دراسة تتناول أبعاداً أخرى لم تتناولها هذه الدراسة للإلمام بموضوع الدراسة بشكل أكثر شمولية.

## المراجع

### المراجع العربية

اغريب، فانتن عزات عيسى (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة القدس.  
القدس، فلسطين.

الحكمي، سمية عبد الوهاب؛ الشماسي، اريج عبد الرحمن. (2021). "دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق  
الانتماء المهني - دراسة ميدانية على موظفين العقود بشركة الاسناد الخارجي فرع المحمل بمحافظة جدة.  
المجلة العربية للنشر العلمي. مجلد (3)، عدد(38). جدة، السعودية.

عزار، بثينة؛ بشري، رباب. (2022). أثر الاستغراق الوظيفي على اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-تبسة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة العربي التبسي. تبسة، الجزائر.

المنسي، محمود عبد العزيز (2022). العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط  
للفراهية النفسية / دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة في مصر، المجلة  
العربية للإدارة. مجلد (42)، عدد (4). المنصورة، مصر.

النجار، عماد عبد العزيز عيد القسبي؛ عرب، منى احمد عبد الوهاب. (2022). دور الاستقامة  
التظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في

مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مجلد (13)، عدد (2). السويس، مصر.

### المراجع الأجنبية

Abedi, S., Hoseyn, E., & Nahid, A. (2014). the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: Islamic Azad university)" **interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research.**

Agha, E. O., & Mudo, I. V. O. (2018). Impact Analysis of Job Involvement of Employees in the Work Environment: Approaches and Dimensions. ***Journal of Sociology, Psychology and Anthropology in Practice***, 9(1), 47-64.

Al Naggar, S. A., & Saad, M. A. (2019). The impact of organizational justice on job involvement level on Saudi postal corporation. ***International Journal of Advanced and Applied Sciences***, 6(7), 19-28.

Gukiina, J., Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2019). **Organizational virtuousness: The customers' perspective**. Khan, T. I., & Akbar, A. (2014). Job involvement–predictor of job satisfaction and job performance–evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 30(30), 8–14.

Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, (1–2), 7–21.

Magnier–Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well–being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia–Pacific journal of business administration*, 12(2), 115–138.

Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of organizational virtuousness on workplace spirituality with the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Management and Research*, 7(2), 75–103.

Nurrohman, M., & Kustiawan, U. (2022). The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance. *ijd-demos*, 4(1).

Ozen, F. (2018). The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 124-140.

Ravaji, M., & Golouzan, A. A. G. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity in Tehran Water and Wastewater Company. *International Journal of Scientific Management & Development*, 4(12).

Setyoko, P. I., & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results, 1940–1944.*

Sukri, S., Asogan, P., & Waemustafa, W. (2015). Factor Influencing Job Involvement in Universiti Malaysia Perlis (UniMAP). *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6* (6 S4), 157–167.

Thevanes, N., & Dirojan, T. (2018). Impact of training and job involvement on job performance. *International Journal of Scientific and Management Research, 1*(1), 1–10.

Widjajani, R., Nimran, U., & Utami, H. N. (2017). The effect of trust, job involvement, organizational commitment, knowledge sharing behavior to employee performance. *International Journal of Business and Management Invention, 6*(11), 69–75.

الملاحق

**ملحق رقم (1)**  
**قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة**

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	المحكم
عمان الأهلية	إدارة أعمال	أستاذ	أحمد عريقات
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أستاذ	أحمد علي صالح
جرش	إدارة أعمال	أستاذ	محمد تركي البطاينة
البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	أستاذ	محمد عزت الحلالمة
جرش	إدارة أعمال	أستاذ	محمد عمر الزعبي
البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	مشارك	حسام أبو حمور
عمان العربية	إدارة أعمال	مشارك	خلدون الخوالدة
الأردنية	إدارة أعمال	مشارك	سعيد محمد سعيد طه
الأردنية	إدارة عامة	مشارك	عبد الكريم أخو أرشيدة



ملحق رقم ( )  
أداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية الاعمال  
قسم العلوم الادارية  
برنامج ماجستير ادارة الاعمال الدولية

استبانة التحكيم

المحترم / ة

السيدة / ة الدكتور / ة

تحية الاحترام والتقدير

تجري الطالبة في جامعة جرش ديارلا قطيشات دراسة بعنوان "الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن" وذلك لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية.

ونظرا لمكانتكم العلمية، وما تحظون به من موثوقية علمية، وهدف إثراء الدراسة، أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم القيمة ليتم الأخذ بها، وشاكرة ومقدرة لكم حُسن اهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الطالبة  
دياللا قطيشات

معلومات المحكم:

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة

الجزء الأول  
المتغيرات الديمغرافية

المعلومات الديمغرافية

الجنس	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
العمر	<input type="radio"/> أقل من 30	<input type="radio"/> من 30 الى أقل من 40
	<input type="radio"/> من 40 إلى أقل من 50	<input type="radio"/> من 50 فما فوق
المؤهل التعليمي	<input type="radio"/> ثانوية عامة فما دون	<input type="radio"/> دبلوم كلية مجتمع
	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دبلوم عال
	<input type="radio"/> ماجستير	<input type="radio"/> دكتوراه
الحالة الاجتماعية	<input type="radio"/> متزوج	<input type="radio"/> أعزب
الوظيفة	<input type="radio"/> أمين عام / مدير عام	<input type="radio"/> مساعد أمين عام / مساعد مدير عام
	<input type="radio"/> مدير مديرية	<input type="radio"/> رئيس قسم
	<input type="radio"/> رئيس وحدة / شعبة	<input type="radio"/> موظف (كاتب)
طبيعة العمل	<input type="radio"/> إداري	<input type="radio"/> فني
تصنيف المؤسسة	<input type="radio"/> وزارة	<input type="radio"/> مديرية عامة
	<input type="radio"/> هيئة / مؤسسة مستقلة	<input type="radio"/> شركة مساهمة حكومية
	<input type="radio"/> أخرى	

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

الرقم	الفقرة	الانتماء الى المجال	الوضوح	سلامة اللغة	ملاحظات
	المتغير المستقل: الاستقامة التنظيمية				
	بعد التفاؤل التنظيمي				
1	توجد لدى مؤسستي رؤيا تتصف بالإيجابية				

							يعمل مديري على تعزيز التفاؤل التنظيمي بما يضمن ردود فعلي الإيجابية	2
							يعمل مديري على توفير بيئة عمل تشعرني بالإيجابية والتفاؤل	3
							يملك مديري نظرة ثاقبة متفائلة وإيجابية	4
							التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور واضح وفاعل في تحقيق التفاؤل التنظيمي	5
							سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاؤل التنظيمي	6
<b>بعد الثقة التنظيمية</b>								
							يسعى مديري إلى تعزيز ثقتي بنفسي من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصا للتعلم	7
							يعمل مديري على تعريفني بالأهداف العامة لمؤسستي	8
							لدى مديري القدرة على تبرير وتفسير أي ملاحظة أو شكوى يتم توجيهها له	9
							يتبع مديري سياسة الباب المفتوح وتقبل الآراء والانتقادات بصدر رحب	10
							التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية	11
							سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية	12
<b>بعد النزاهة التنظيمية</b>								
							يعتمد مديري على آلية رسمية واضحة عند توزيع المهام والأعمال على الموظفين	13

						يرفع مديري باستمرار مستوى معايير الأداء الوظيفي الفردي والجماعي بشكل واضح ومحدد	14
						يهتم مديري بشكاوى الموظفين ويتصرف بنزاهة	15
						ينسب مديري الممارسات والأفكار التطويرية إلى أصحابها	16
						سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية	17
						التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية	18
<b>بعد الرحمة التنظيمية</b>							
						يعمل مديري على تعزيز التعاطف التنظيمي بين الموظفين	19
						يوزع مديري المهام على الموظفين كلٌّ حسب قدراته	20
						يراعي مديري الحالات الصحية والمرضية المزمنة التي يعاني منها بعض الموظفين	21
						التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي	22
						سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل المدرسة	23
<b>بعد التسامح التنظيمي</b>							
						يمنحني مديري فرصا مستمرة كي أُحسِّن أدائي	24
						يطلب مني مديري تبريرا مقنعا عند وقوعي في الخطأ	25

							سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	26
							التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	27
<b>المتغير التابع</b> <b>الانغماس الوظيفي</b>								
							بعد الانغماس العاطفي	28
							اشعر بالمتعة أثناء أداء عملي	29
							استمتع بالحديث مع زملائي في العمل	30
							أعتقد أن استمرارتي في عملي أمر ممل	31
							تهتم إدارتي باحتياجات الموظفين	32
							أوصي معارفي بالالتحاق بدائرتي للعمل فيها	33
<b>بعد الانغماس المعرفي</b>								
							أربط المعرفة الجديدة بما أعرفه مسبقا	34
							أقوم بتوظيف المعرفة المكتسبة لحل المشكلات الجديدة	35
							أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتي في الفترة القادمة	36
							أعمل بجد قدر المستطاع لإنجاز عملي	37
							أخطط دائما قبل أدائي عملي	38
<b>بعد الانغماس السلوكي</b>								
							ألتزم بأنظمة العمل وتعليماته	39
							أنجز عملي على أكمل وجه	40
							أصل إلى عملي مبكرا للاستعداد للعمل	41
							ينتابني الإحساس بالالاكتئاب عندما أخفق في تحقيق شيء متصل بعملي	42
							أتجنب القيام بمهام إضافية في عملي	43

							ألقى اللوم على نفسي وأرغب في معاقبها على أخطائي التي ارتكبتها في عملي	44
							يوجد توافق كبير بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي	45

**الملحق رقم (2)**

**الاستبانة بصورتها النهائية**



كلية الاعمال  
قسم العلوم الادارية  
برنامج ماجستير ادارة الاعمال الدولية

### استبانة التحكيم

المحترم /ة

السيدة /ة الدكتور/ة

تحية الاحترام والتقدير

تجري الطالبة في جامعة جرش ديانا قطيشات دراسة بعنوان "الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن" وذلك لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية.

ونظرا لمكانتكم العلمية، وما تحظون به من موثوقية علمية، وبهدف إثراء الدراسة، أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم القيمة ليتم الأخذ بها، وشاكرة ومقدرة لكم حُسن اهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الطالبة

ديانا قطيشات

معلومات المحكم:

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة



## فرضيات الدراسة

**Ho1** الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

**Ho1.1** الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفاؤل في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho1.2** الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho1.3** الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنزاهة في الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى العاملين في القطاع العام في الأردن

**Ho1.4** الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرحمة في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho1.5** الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتسامح في بناء الانغماس بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن

**Ho2** الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح) في بناء الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) لدى موظفي القطاع العام في

الأردن تعزى الى الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية الوظيفة، طبيعة العمل، تصنيف المؤسسة)

### الجزء الأول

#### المتغيرات الديمغرافية

الجنس	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
العمر	<input type="radio"/> أقل من 30	<input type="radio"/> من 30 الى أقل من 40
	<input type="radio"/> من 40 إلى أقل من 50	<input type="radio"/> من 50 فما فوق
المؤهل التعليمي	<input type="radio"/> ثانوية عامة فما دون	<input type="radio"/> دبلوم متوسط
	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دبلوم عال
	<input type="radio"/> ماجستير	<input type="radio"/> دكتوراه
الحالة الاجتماعية	<input type="radio"/> متزوج	<input type="radio"/> أعزب
الوظيفة	<input type="radio"/> أمين عام / مدير عام	<input type="radio"/> مساعد أمين عام / مساعد مدير عام
	<input type="radio"/> مدير مديرية	<input type="radio"/> رئيس قسم
	<input type="radio"/> رئيس وحدة / شعبة	<input type="radio"/> موظف (كاتب)
طبيعة العمل	<input type="radio"/> إداري	<input type="radio"/> فني
تصنيف المؤسسة	<input type="radio"/> وزارة	<input type="radio"/> مديرية عامة
	<input type="radio"/> هيئة / مؤسسة مستقلة	<input type="radio"/> شركة مساهمة حكومية
	<input type="radio"/> أخرى	

#### الجزء الثاني: فقرات متغيرات الدراسة

الرقم	الفقرة	الانتماء الى المجال	الوضوح	سلامة اللغة	ملاحظات
		<input type="radio"/> نعم <input type="radio"/> لا	<input type="radio"/> نعم <input type="radio"/> لا	<input type="radio"/> نعم <input type="radio"/> لا	
	المتغير المستقل: الاستقامة التنظيمية				
	بعد التفاؤل التنظيمي				
1	توجد لدى مؤسستي رؤيا تتصف بالإيجابية				

						يعمل مديري على تعزيز التفاوض التنظيمي بما يضمن ردود فعلي الإيجابية	2
						يعمل مديري على توفير بيئة عمل تشعرني بالتفاوض	3
						يملك مديري نظرة ثابتة	4
						التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور واضح وفاعل في تحقيق التفاوض التنظيمي	5
						سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاوض التنظيمي	6
<b>بعد الثقة التنظيمية</b>							
						يسعى مديري إلى تعزيز ثقتي بنفسي من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصا للتعلم	7
						يعمل مديري على تعريفني بالأهداف العامة لمؤسستي	8
						لدى مديري القدرة على تبرير أي ملاحظة او شكوى يتم توجيهها له	9
						يتبع مديري سياسة الباب المفتوح	10
						التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية	11
						سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية	12
<b>بعد النزاهة التنظيمية</b>							
						يعتمد مديري على آلية رسمية واضحة عند توزيع المهام على الموظفين	13

						يرفع مديري باستمرار مستوى معايير الأداء الوظيفي الجماعي بشكل واضح	14
						يهتم مديري بشكاوى الموظفين ويتصرف بنزاهة	15
						ينسب مديري الأفكار التطويرية إلى أصحابها	16
						سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية	17
						التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية	18
<b>بعد الرحمة التنظيمية</b>							
						يعمل مديري على تعزيز التعاطف التنظيمي بين الموظفين	19
						يوزع مديري المهام على الموظفين كل حسب قدراته	20
						يراعي مديري الحالات الصحية التي يعاني منها بعض الموظفين	21
						التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي	22
						سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي داخل مؤسستي	23
<b>بعد التسامح التنظيمي</b>							
						يمنحني مديري فرصا مستمرة كي أُحسِّن أدائي	24
						يطلب مني مديري تبريرا مقنعا عند وقوعي في الخطأ	25

							سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	26
							التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	27
<b>المتغير التابع</b> <b>الانغماس الوظيفي</b>								
							بعد الانغماس العاطفي	28
							اشعر بالمتعة أثناء أداء عملي	29
							استمتع بالحديث مع زملائي في العمل	30
							أعتقد أن استمراري في عملي أمر ممل	31
							تهتم إدارتي باحتياجات الموظفين	32
							أوصي معارفي بالالتحاق بدائرتي للعمل فيها	33
<b>بعد الانغماس المعرفي</b>								
							أربط المعرفة الجديدة بما أعرفه مسبقا	34
							أقوم بتوظيف المعرفة المكتسبة لحل المشكلات الجديدة	35
							أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتي في الفترة القادمة	36
							أعمل بجهد قدر المستطاع لإنجاز عملي	37
							أخطط دائما قبل أداء عملي	38
<b>بعد الانغماس السلوكي</b>								
							ألتزم بأنظمة العمل	39
							أنجز عملي على أكمل وجه	40
							أصل إلى عملي مبكرا للاستعداد للعمل	41

						ينتابني الإحساس بالاكْتئاب عندما أخفق في تحقيق شيء متصل بعملِي	42
						أتجنب القيام بمهام إضافية في عملي	43
						ألقي اللوم على نفسي على أخطائي التي ارتكبتها في عملي	44
						يوجد توافق كبير بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي	45

الملاحق

**ملحق رقم (1)**  
**قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة**

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	المحكم
عمان الأهلية	إدارة أعمال	أستاذ	أحمد عريقات
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أستاذ	أحمد علي صالح
جرش	إدارة أعمال	أستاذ	محمد تركي البطاينة
البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	أستاذ	محمد عزت الحلالمة
جرش	إدارة أعمال	أستاذ	محمد عمر الزعبي
البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	مشارك	حسام أبو حمور
عمان العربية	إدارة أعمال	مشارك	خلدون الخوالدة
الأردنية	إدارة أعمال	مشارك	سعيد محمد سعيد طه
الأردنية	إدارة عامة	مشارك	عبد الكريم أخو أرشيدة



ملحق رقم (2)  
الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الاعمال  
قسم العلوم الادارية  
برنامج ماجستير ادارة الاعمال الدولية

السيدات والسادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (الاستقامة التنظيمية ودورها في بناء الانغماس الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في الأردن) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة / تخصص إدارة الأعمال الدولية، من جامعة جرش.

لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجية تعاونكم والإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وحسب ما هو موجود في مؤسستكم وليس حسب ما تتمنون، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا قبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة  
ديالا قطيشات

الجزء الأول  
المتغيرات الديمغرافية

الجنس	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
العمر	<input type="radio"/> أقل من 30	<input type="radio"/> من 30 الى أقل من 40
المؤهل التعليمي	<input type="radio"/> من 40 إلى أقل من 50	<input type="radio"/> من 50 فما فوق
	<input type="radio"/> ثانوية عامة فما دون	<input type="radio"/> دبلوم كلية مجتمع
	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دبلوم عال
	<input type="radio"/> ماجستير	<input type="radio"/> دكتوراه
الحالة الاجتماعية	<input type="radio"/> متزوج	<input type="radio"/> أعزب
الوظيفة	<input type="radio"/> أمين عام / مدير عام	<input type="radio"/> مساعد أمين عام / مساعد مدير عام
	<input type="radio"/> مدير مديرية	<input type="radio"/> رئيس قسم
	<input type="radio"/> رئيس وحدة / شعبة	<input type="radio"/> موظف (كاتب)
طبيعة العمل	<input type="radio"/> إداري	<input type="radio"/> فني
تصنيف المؤسسة	<input type="radio"/> وزارة	<input type="radio"/> مديرية عامة
	<input type="radio"/> هيئة / مؤسسة مستقلة	<input type="radio"/> شركة مساهمة حكومية
	<input type="radio"/> أخرى	

الجزء الثاني: فقرات متغيرات الدراسة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتغير المستقل: الاستقامة التنظيمية					
	بعد التفاوض التنظيمي					
1	توجد لدى مؤسستي رؤيا تتصف بالإيجابية					
2	يعمل مديري على تعزيز التفاوض التنظيمي بما يضمن ردود فعلية الإيجابية					
3	يعمل مديري على توفير بيئة عمل تشعرني بالإيجابية والتفاوض					
4	يمتلك مديري نظرة ثاقبة متفائلة وإيجابية					

					5	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور واضح وفاعل في تحقيق التفاضل التنظيمي
					6	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاضل التنظيمي
						بعد الثقة التنظيمية
					7	يسعى مديري إلى تعزيز ثقته بنفسه من خلال التعلم من الإخفاقات باعتبارها فرصا للتعلم
					8	يعمل مديري على تعريفه بالأهداف العامة لمؤسسته
					9	لدى مديري القدرة على تبرير وتفسير أي ملاحظة أو شكوى يتم توجيهها له
					10	يتبع مديري سياسة الباب المفتوح وتقبل الآراء والانتقادات بصدر رحب
					11	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية
					12	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق الثقة التنظيمية
						بعد النزاهة التنظيمية
					13	يعتمد مديري على آلية رسمية واضحة عند توزيع المهام والأعمال على الموظفين
					14	يرفع مديري باستمرار مستوى معايير الأداء الوظيفي الفردي والجماعي بشكل واضح ومحدد
					15	يهتم مديري بشكاوى الموظفين ويتصرف بنزاهة
					16	ينسب مديري الممارسات والأفكار التطويرية إلى أصحابها
					17	سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية
					18	التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق النزاهة التنظيمية
						بعد الرحمة التنظيمية
					19	يعمل مديري على تعزيز التعاطف التنظيمي بين الموظفين
					20	يوزع مديري المهام على الموظفين كلٌّ حسب قدراته

				يراعي مديري الحالات الصحية والمرضية المزمنة التي يعاني منها بعض الموظفين	21
				التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التعاطف التنظيمي	22
				سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التفاعل التنظيمي	23
				بعد التسامح التنظيمي	
				يمنحني مديري فرصا مستمرة كي أحسن أدائي	24
				يطلب مني مديري تبريرا مقنعا عند وقوعي في الخطأ	25
				سنوات الخبرة التي يمتلكها مديري لها دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	26
				التخصص العلمي الذي يحمله مديري له دور فاعل في تحقيق التسامح التنظيمي	27
				المتغير التابع: الانغماس الوظيفي	
				بعد الانغماس العاطفي	
				اشعر بالمتعة أثناء أداء عملي	28
				استمتع بالحديث مع زملائي في العمل	29
				أعتقد أن استمرارتي في عملي أمر ممل	30
				تهتم إدارتي باحتياجات الموظفين	31
				أوصي معارفي بالالتحاق بدائرتي للعمل فيها	32
				بعد الانغماس المعرفي	
				أربط المعرفة الجديدة بما أعرفه مسبقا	33
				أقوم بتوظيف المعرفة المكتسبة لحل المشكلات الجديدة	34
				أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتي في الفترة القادمة	35
				أعمل بجد قدر المستطاع لإنجاز عملي	36
				بعد الانغماس السلوكي	
				ألتزم بأنظمة العمل وتعليماته	37
				أنجز عملي على أكمل وجه	38
				أصل إلى عملي مبكرا للاستعداد للعمل	39
				ينتابني الإحساس بالالاكتئاب عندما أخفق في تحقيق شيء متصل بعملي	40
				أتجنب القيام بمهام إضافية في عملي	41

					ألقى اللوم على نفسي وأرعبت في معاقبتها على أخطائي التي ارتكبتها في عملي	42
					يوجد توافق كبير بين قدراتي الشخصية وطبيعة عملي	43