

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

علوم الاجتماعية
علم النفس
علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

شيماء سرغود

يوم: 20/06/2023

الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة
نظر العاملين .
دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة
بسكرة

لجنة المناقشة:

مشرف	الرتبة	بسكرة	فاتن باشا
رئيس	الرتبة	يسكرة	مرابطي عادل
مناقش	الرتبة	بسكرة	جعفر صباح

السنة الجامعية: 2022/2023

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

علوم الاجتماعية
علم النفس
علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

شيماء سرغود

يوم: 20/06/2023

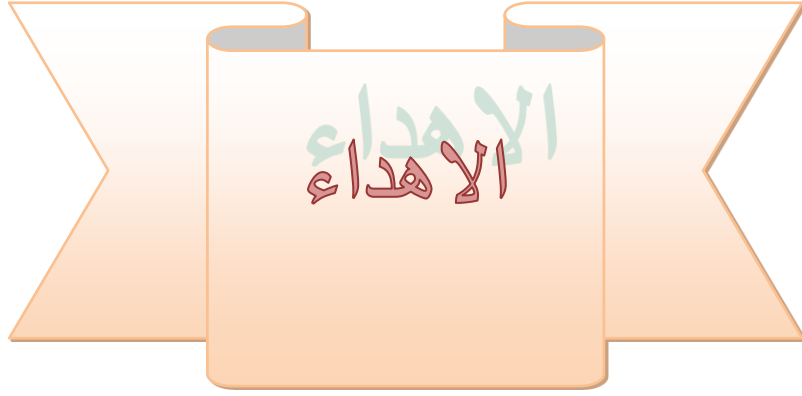
الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة
نظر العاملين .
دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة
بسكرة

لجنة المناقشة:

مشرف	بسكرة	الرتبة	فاتن باشا
رئيس	يسكرة	الرتبة	مرابطي عادل
مناقش	بسكرة	الرتبة	جعفر صباح

السنة الجامعية: 2022/2023





بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنین)

الصلاة و سلام على سيدنا محمد و على اله و صحبه أجمعين

إلى من جرح الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كتبت أنامله ليقدم
لي لحظتك سعادة إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم
بحبي رحمه الله .

إلى من أرضعتني الحب و العنان ، إلى ومز الحب و بلسم الشفاء ، إلى
القلب الناصح أمي الحبيبة (رجال نجا)

إلى الذين بذلوا كل الجهد و العطاء لكي أصل لهذه اللحظة
إلى أستاذتي فاتن باشا .

إلى رجال نبيل ، رجال محقة و نورة ، أمينة و مشري ناريمان .

الشكر و التقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (رواه

أحمد).

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد ابن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ الدكتور المشرفة "**فاتن باها**" على كل ما قدمه لنا من مساعدة ونصائح وتوجيهات القيمة التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، و نسأل الله العلي العظيم أن يجعلها في ميزان حسناته.

كما نتقدم بخالص التقدير والاحترام إلى الأستاذة أعضاء اللجنة

المناقشة

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم و مد يد العون والمساعدة .

فالحمد لله الذي لا يتم عملاً إلا بأمره، ولا توفيق إلا بحكمه، فمننا الجد و الكد ومنه التوفيق والنجاح، فاللهم وفقنا لما تحبه وترضاه.

ملخص الدراسة :

عالجت الدراسة الحالية الموضوع الموسوم ب : الاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ، و قد استخرجت العينة من مجتمع العاملين لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية من جامعة محمد خيضر _بسكرة_ و التي حاولت الإجابة عن التساؤل التالي : ما علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ؟

و لقد هدفت هذه الدراسة للكشف عن علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية لدى العاملين من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليل و استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و البرنامج الحزمة الإحصائية Spss و توصلت الدراسة إلى نتائج :

_ يوجد مستوى متوسط لأبعاد الاستغراق الوظيفي في كلية الإنسانية و الاجتماعية بسكرة .

_ يوجد مستوى متوسط لأبعاد الثقة التنظيمية في كلية الإنسانية و الاجتماعية بسكرة .

_ وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $r=0.52$ وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $sig=0.00$.

الكلمات المفتاحية : الاستغراق الوظيفي ، الثقة التنظيمية .

Abstract:

The current study dealt with the topic tagged with: job involvement and its relationship to organizational trust from the point of view of workers. The sample was extracted from the community of employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University of Mohamed Kheidar _Biskra_, which tried to answer the following question: What is the relationship of job involvement with organizational trust from the employees' point of view?

This study aimed to reveal the relationship of job involvement with organizational confidence among workers through the use of the descriptive analysis method and the use of the questionnaire tool as a main tool for data collection and the program, the statistical package Spss. The study reached the following results:

_ There is a medium level for the dimensions of job involvement in the College of Humanities and Social Biskra.

_ There is a medium level of dimensions of organizational trust in the College of Humanities and Social Biskra.

_ There is a direct relationship between job involvement and organizational confidence, where the value of the Pearson correlation coefficient was 0.52 $r=$, which is a statistically significant value at the level of significance 0.00 $sig=$.

Keywords: job involvement, organizational trust.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
أ-ج	مقدمة
_ الجانب النظري _	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
10	أولاً : الإشكالية الدراسة.
10	ثانياً : مشكلة الدراسة.
11	ثالثاً : فرضيات الدراسة.
11	رابعاً : نموذج الدراسة.
12	خامساً : أهمية الدراسة.
12	سادساً : أهداف الدراسة.
13	سابعاً : مبررات اختبار الموضوع.
13	ثامناً : التعريفات الإجرائية.
14	تاسعاً : الدراسات السابقة.
21	عاشراً : تعقيب عام على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني : الاستغراق الوظيفي	
تمهيد	
25	أولاً : ماهية الاستغراق الوظيفي
28	ثانياً : نشأة و تطور الاستغراق الوظيفي

29	ثالثا: خصائص الاستغراق الوظيفي
29	رابعا: أهمية الاستغراق الوظيفي
31	خامسا: نظريات الاستغراق الوظيفي
37	سادسا: أبعاد الاستغراق الوظيفي
41	سابعا: مؤشرات الاستغراق الوظيفي
41	ثامنا: استراتيجيات الاستغراق الوظيفي
44	تاسعا : محددات الاستغراق الوظيفي
45	عاشرا : طرق الاستغراق الوظيفي
46	الحادي عشر : العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي
47	الثاني عشر: العلاقة الاستغراق الوظيفي ببعض المتغيرات
49	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث : الثقة التنظيمية	
52	تمهيد
52	أولا: ماهية الثقة التنظيمية
55	ثانيا: نشأة و تطور الثقة التنظيمية
56	ثالثا: خصائص الثقة التنظيمية
57	رابعا: أنواع الثقة التنظيمية
59	خامسا: أبعاد الثقة التنظيمية
61	سادسا: أهمية الثقة التنظيمية
62	سابعا : مصادر و عناصر بناء الثقة التنظيمية
63	ثامنا: قواعد و أسس الثقة التنظيمية
66	تاسعا: نماذج الثقة التنظيمية
74	عاشرا : معوقات الثقة التنظيمية
75	الحادي عشر : فوائد الثقة التنظيمية
76	الثاني عشر: علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية

77	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
80	تمهيد
80	أولا : تقديم المؤسسة محل الدراسة
81	ثانيا : الإطار المنهجي للدراسة
83	ثالثا : خصائص عينة الدراسة
88	رابعا : الادوات المستخدمة في الدراسة
92	خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
95	خلاصة الفصل
الفصل خامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
98	تمهيد
98	أولا : عرض و مناقشة الفرضية الرئيسية
99	ثانيا : عرض و مناقضة الفرضية الأولى
106	ثالثا : عرض و مناقشة الفرضية الثانية
113	رابعا : عرض و مناقشة الفرضية الثالثة
115	خامسا : تفسير و مناقشة النتائج
118	خلاصة الفصل
119	خاتمة و نتائج و التوصيات و أفاق الدراسة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح أبعاد الاستغراق الوظيفي و خصائص الاستغراق الوظيفي .	36
02	الفرق بين الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي.	48
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	83
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .	84
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	85
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	86
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	87
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل .	88
09	جدول يوضح توزيع العبارات لابعاد المتغير المستقل.	89
10	جدول يوضح توزيع العبارات لابعاد المتغير التابع.	89
11	جدول يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي.	90
12	جدول يوضح الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الثلاثي .	90
13	جدول يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة.	91
14	جدول يوضح معاملات الالتواء و التفلطح.	93
15	جدول يوضح نتائج تحليل التباين الانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.	94
16	جدول يوضح معامل الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والثقة التنظيمية	98
17	جدول يوضح تحليل فقرات بعد الاستغراق الشعوري.	100
18	جدول يوضح تحليل فقرات بعد الاستغراق المعرفي .	102
19	جدول يوضح تحليل فقرات بعد الاستغراق الجسدي.	103
20	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاجابات عينة أبعاد الاستغراق الوظيفي .	105
21	جدول يوضح تحليل فقرات بعد الثقة المشرفين.	107
22	جدول يوضح تحليل فقرات بعد الزملاء .	109
23	جدول يوضح تحليل فقرات بعد الادارة العليا.	110

112	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابات عينة أبعاد الثقة التنظيمية.	24
113	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.	25

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	01
31	نظرية التوقع .	02
32	نظرية التكامل.	03
35	مكونات نظرية المدخل السببي.	04
59	أنواع الثقة التنظيمية .	05
68	نموذج شوكالي.	06
70	نموذج زاند.	07
71	نموذج الغامدي.	08
72	نموذج الثقة التنظيمية لمسار العلاقات بينها و بين الرضا الوظيفي و الفعالية التنظيمية المدركة.	09

مقدمة

تواجه المؤسسات تحديات عدة بسبب طبيعة هذا العصر و ما يطرحه من تطورات هائلة في شتى المجالات ورغم هذه المتغيرات التكنولوجية المحيطة بنا و التي أصبحت سمة بارزة لجميع المؤسسات إلا أن الموارد البشرية كانت و لا تزال من أكثر العوامل تأثيرا في فعالية تلك المؤسسات ، و في ظل التطور المتسارع في مجالات الحياة ظهرت مفاهيم إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية و في شتى العملية الإدارية لتحقيق التقدم و الازدهار ، و من هذه المؤسسات الجامعات التي تهتم بكفاءات و مهارات المورد البشري و استقطابهم لتحقيق الأهداف التي تسعى لها . حيث تعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد اتجاه هذا العمل و يمثل هذا الأخير جزءا مركزيا في حياته ، و بمرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات و مشاعر اتجاه هذا العمل مما تصبح هذه الوظيفة جزءا من حياته .

و على المورد البشري و ما يتوفر فيه من مهارات و قدرات مبدعة ، وعلى المؤسسة إن لا تهمل هذا الجانب و ذلك من خلال تهيئة مناخ تنظيمي مناسب تسوده ثقة العاملين فيما بينهم في المؤسسة ، فكلما كان العامل منغمس في وظيفته و يشعر بالثقة اتجاه مشرفيه و زملائه في العمل كلما كان أدائه في المؤسسة جيدا .، و كلما زادت نسبة تميزها و بقائها. من هنا برزت هذه المفاهيم الجديدة المتمثلة في الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية لتحسين أداء المورد البشري في المؤسسات (الجامعات). و في الأخير سوف نبرز أهمية هذه المفاهيم و تأثيرها على أداء العاملين ، ويعرف الاستغراق الوظيفي بأنه مركب متعدد الأبعاد حيث يمثل حالة ذهنية ايجابية لانجاز العمل تشخص بالحماس ، و الإخلاص ، التركيز التام . و تتميز بمستويات عالية من الطاقة و المرونة الفكرية عند العمل و الرغبة في استثمار الجهود في عمل الشخص و الاستمرارية حتى في حالة ظهور المشكلات . كما يعرف بأنه الإحساس بأهمية العمل الاخلاص ، التحمس ، الإلهام ، الكبرياء ، التحدي. كما يشخص الانغماس ايضا بأنه بالتركيز الكامل و الانشغال (الانهماك) في عمل الشخص بحيث يمر الوقت بسرعة و يشعر الشخص بصعوبة الانفصال (الترك) عن عمله (أ.م.د. صالح، 2019، صفحة 119) ، في حين أن الثقة في المجال المهني و التنظيمي

خاصة تحافظ على العلاقات طويلة الأجل ووجودها أمر ضروري (عزة، دباب، و خلفاوي، 2019_2020،
صفحة 04)

لذلك فعلى المؤسسات أن تعزز الجوانب الادراية الداعمة للثقة التنظيمية بين العاملين التي تعد من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل و تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين لأنه يعد بمثابة هدف استراتيجي لأي منظمة في أي مجتمع . و في سياق ما سبق اهتمت هذه الدراسة بالاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، لأجل هذا قسمت هذه الدراسة إلى جانبين نظري و تطبيقي بمحتوى أربعة فصول موزعة على كل منهما ، و بذلك اشتمل الجانب النظري على كل من :

1_ الفصل الأول و الذي يحتوي على الإطار العام للدراسة و أهم أبعادها ، تم فيه توضيح مشكلة الدراسة ، أهدافها ، أهميتها ، بغية الاستفادة منها في متن الدراسة و عليه توضيح تموقع الدراسة الحالية منها.
2_ الفصل الثاني فقد خصص للاستغراق الوظيفي بما يؤطره من ماهية و يحتوي أيضا على أبعاد و نظريات الاستغراق الوظيفي .

3_ الفصل الثالث الذي خصص للثقة التنظيمية و ما تحويه من ماهية و أبعاد و قواعد .

4_ الفصل الرابع : تضمن الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من العمال الإداريين لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بما فيها من منهجية البحث و مجتمع عينة دراسة و أدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

_ أما الفصل الخامس و الأخير فقد احتوى على عرض و مناقشة نتائج الدراسة .

و انتهت الدراسة بخاتمة و توصيات و أفاق الدراسة للدراسة المستقبلية و هذا انطلاقا مما توصلت إليها

الدراسة الحالية من نتائج .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

جميع المنظمات المختلفة تسعى دائماً لانجاز مهامها و أعمالها بكفاءة و فعالية لأجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها و الجامعات لا تختلف عن تلك المنظمات فهي تسعى أيضاً لإبراز وجودها و تميزها و بقائها من خلال الخدمات التي توفرها ، منه تواجه معظم المنظمات تحديات جمة ، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة ممارسة الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

للوصول إلى مستوى ممارسة الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية بين العاملين و نظراً لأهمية هذه المفاهيم سوف نقوم بتسليط الضوء أكثر عليهم و نحاول معرفة ما إذ كانت هذه المفاهيم و القيم الايجابية السائدة لدى مؤسسة محل الدراسة ، و على هذا الأساس تبلورت إشكالية بحثنا التي يمكن تعبير عنها بالتساؤلات الرئيسية التالية :

ثانياً : مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق نتوصل إلى السؤال الأساسي للدراسة و المتمثل في :

➤ ما علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بكلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1_ ما مستوى أبعاد الاستغراق الوظيفي السائد في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر

بسكرة ؟

2_ ما مستوى أبعاد الثقة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

3_ هل توجد علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية

العلوم الإنسانية و الاجتماعية ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة

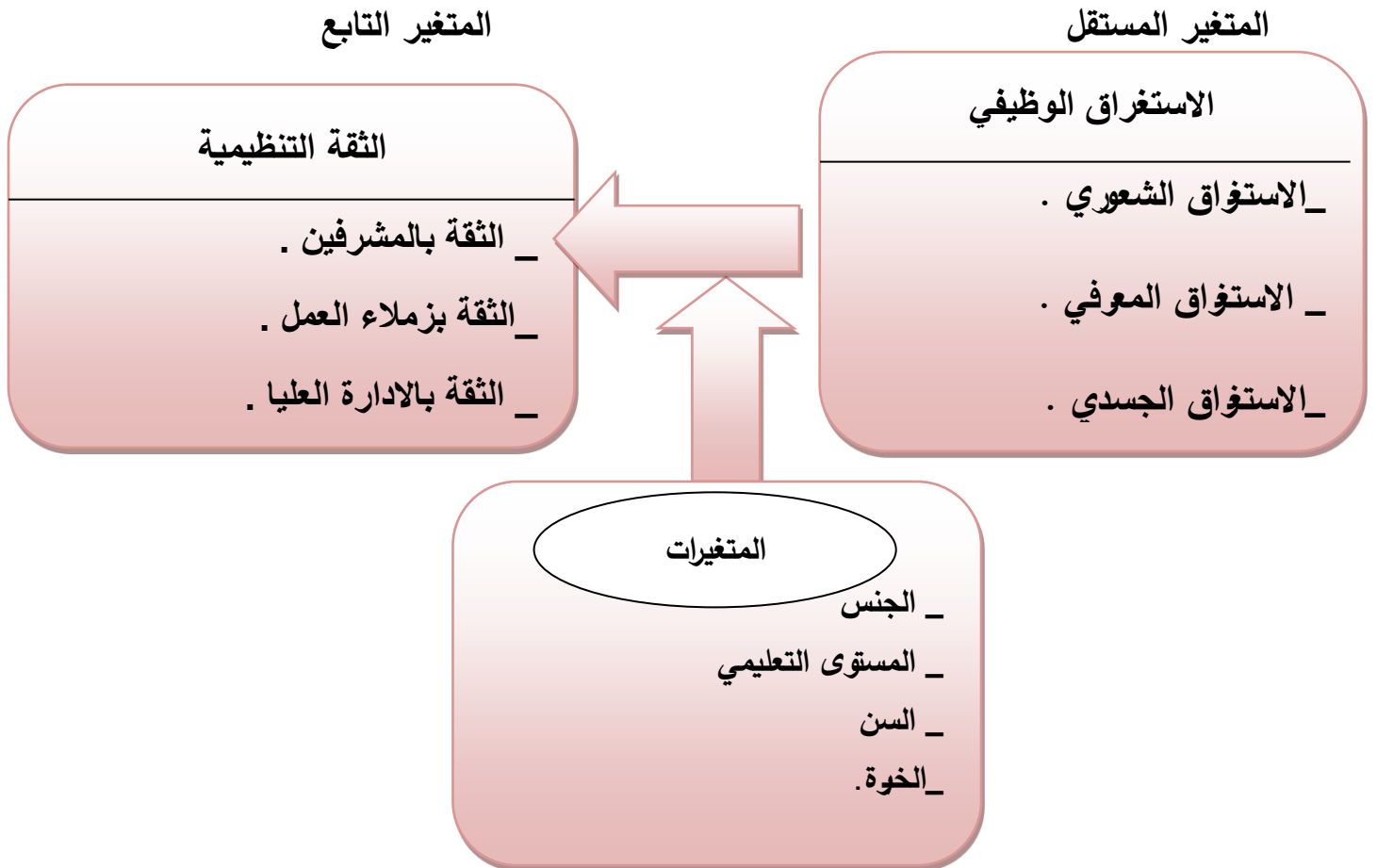
1_ يوجد مستوى متوسط لأبعاد الاستغراق الوظيفي السائد في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

2_ يوجد مستوى متوسط لأبعاد الثقة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

3_ توجد علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية

العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

رابعا : نموذج الدراسة



خامسا : أهمية الدراسة

تمثلت أهمية البحث الذي نحن بصدد دراسته ، بأنه موضوع مهم نحاول فيه توضيح أحد المفاهيم الإدارية الحديثة و الهامة في مجال السلوك التنظيمي ، نظرا لتأثيرها المباشر على قدرة المؤسسة و تحقيق أهدافها و يتمثل هذا الموضوع في الاستغراق الوظيفي من جهة ، و من جهة أخرى الثقة التنظيمية كون أن الموضوع يبحث عن العلاقة بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

سادسا :أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1_ التعرف على العلاقة بين أبعاد الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية .
- 2_ التعرف على ماهية الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة .
- 3_ التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.
- 4_ التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة.
- 5_ التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية لدى العاملين .
- 6_ تقديم توصيات التي تساهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي، والتي تساهم في دعم الثقة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

سابعاً : مبررات اختيار الموضوع

سبب اختياري للبحث في موضوعي هذا لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

1_ الميول الشخصي للاطلاع على حيثيات الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية .

2_ يعتبر من أحد المواضيع المهمة في التخصص.

3_ الاهتمام بالمواضيع الجديدة و الرغبة في الاطلاع .

4_ الوعي بقيمة و أهمية الموضوع .

ثامناً : التعريفات الإجرائية

• **الاستغراق الوظيفي:** هو حالة الاندماج العميق الذي يشعر فيه الموظف تجاه عمله و بيئته

الوظيفية، و يتضمن هذا الاندماج الشعور الانتماء و التقاني و الرضا و الشغف في العمل وتحدي

و نمو المستمر في العمل. و يمكن توفيره ب :

- توفير بيئة عمل مناسبة .
- توفير الإدارة التشاركية .
- توفير فرص التحدي و النموالمستمر.
- تعزيز الثقة و التواصل الفعال بين الموظفين و إدارة الشركة.

و هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملين في مقياس (أم الخير ، ساسوي 2019 ص52)

- الثقة التنظيمية: هيالنتقة التي يمتلكها الموظفين في الشركة أو المؤسسة التي يعملون فيها ، و تتضمن الاعتقاد بأن الشركة تتمتع بالنزاهة و الشفافية و القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة . و أن تتعامل مع الموظفين بصدق و عدالة .

و هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها العاملين في مقياس (أم الخير ، ساسوي 2019 ص52)

تاسعا : دراسات السابقة

1. دراسات السابقة لمتعلقة الاستغراق الوظيفي:

1.1. دراسة غادة أبو الهوى (1443هـ _2022م) واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس

شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين :

هدفت الدراسة الحالية لتعرف على واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين . تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس و البالغ عددهم (1200) معلم و معلمة . من افصل الدراسي الأول للعام 2021_2022 و أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (217) معلما و معلمة من مجتمع الدراسة . حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و طورت استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على 3 مجالات ، فقد تكون المجال الأول من (11) فقرة تقيس الحماسة ، و تكون المجال الثاني من (11) فقرة تقيس التفاني ، و تكون المجال الثالث من (10) فقرات تقيس الانهماك ، و جرى التأكد من صدقها و ثباتها بالطرق الإحصائية و التربوية الملائمة .

و توصلت الى النتائج التالية : أن الاستغراق الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين و المعلمات أنفسهم جاءت مرتفعة في جميع مجالاته ، و بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ... بين المتوسطات تقديرات معلمي و معلمات

المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس لاستغراقهم الوظيفي تبعا لمتغير الجنس ، و المؤهل العلمي ، مع وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين و المعلمات الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) ، و كذلك وجود فروق تبعا لمتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس التي تقع تحت إشراف وزارة المعارف الإسرائيلية .

2_دراسة عمار بن محمد العيد حمامة (2018_2019) " علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق

الوظيفي " دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي .

هدفت الدراسة الى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الوادي ، كما هدفت الى معرفة أثر كل من الجنس و الرتبة و الأقدمية في العمل على جودة الحياة الوظيفية ، و لنتحقق من فرضيات الدراسة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدم أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة و الذي يتكون من 776 أستاذا و أستاذة ، و قد استعمل الباحث استبيان جودة الحياة الوظيفية الذي أعده خصيصا لهذه الدراسة و استبيان الاستغراق الوظيفي (الساعدي و عكار ، 2015) و من بين 776 استبيانا التي وزعت ، استرجع الباحث 351 أي ما نسبته (45.10%) . و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS و قد توصلت الدراسة الى نتائج :

_ دل معامل الارتباط (2R) على قوة المتغيرات : أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة و مجالات كل الجوانب التنظيمية ، و بيئة العمل المادية و المعنوية ، و جوانب التحفيز في التنبؤ بالاستغراق الوظيفي.

_ كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لتوافر جودة الحياة الوظيفية بالجامعة تبعا لمتغيرات كل من الجنس و مدة الخدمة و الرتبة الأكاديمية .

3_دراسة محمد أحمد أبو شنب (2016) "علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة "

هدفت الدراسة على التعرف على درجة تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية و بيان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمكاتب البريد في غزة طبقت الدراسة في الادارة العامة للبريد في وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات ، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة و التي تضم جميع مفردات المجتمع البالغ عددهم (105) موظفا و تم الاعتماد على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و اعتمد على البرنامج الإحصائي SPSS لإدخالها و معالجتها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و توصلت الدراسة الى نتائج التالية أهمها :

_ مستوى تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل عام في مكاتب البريد في قطاع غزة بلغ المستوى متوسط

_ وظيفة تخطيط المسار الوظيفي كانت أكثر وظائف ادارة الموارد البشرية ممارسة .

_ وظيفية جودة الحياة الوظيفية كانت أقل وظائف ادارة الموارد البشرية ممارسة .

_ مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكاتب البريد في قطاع غزة بلغ المستوى المرتفع .

_ هناك علاقة طردية بين وظائف ادارة الموارد البشرية و جميع أبعادها من جهة ، و بين مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في مكاتب البريد في قطاع غزة من جهة ثانية .

4_دراسة (أحمد ديب محمد ماضي ، 2014) بعنوان " أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرو ، و لتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي طبقت هذه الدراسة في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرو ، و لمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين عددهم (270) موظفا حيث تم توزيع استبانة عليهم و تم معالجتها البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي Spss . اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم التوصل إلى نتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي و تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا بدرجة متوسط و مقبول .
- الاستغراق الوظيفي مرتفع لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الأونروا تعزى إلى سنوات الخبرة .

2_الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية:

1. دراسة (محجوبة بن شهرة ، 2022) بعنوان " قياس مستوى الثقة التنظيمية و أثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر .

تسعى هذه الدراسة الى قياس مستوى الثقة التنظيمية و أثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (الجامعات ، المراكز الجامعية) بكليات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مع إدخال الرضي الوظيفي كوسيط بين أبعاد الثقة التنظيمية و الالتزام الوظيفي ، و للوصول إلى مسعى هذه الدراسة انتهجنا المنهج الوصفي ، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية غير تناسبية ، قدرت ب (502) أستاذ جامعي بمختلف رتبة الوظيفية . كما تم اعتماد منهجية النمذجة البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS في الدراسة الميدانية مع معالجة

البيانات ببرنامجي (SPSS V 22) (Smart-PLS3) من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تناسب اختبار مختلف فرضيات الدراسة .

و توصلت الى أهم النتائج :

_تحظى الثقة التنظيمية بأبعادها بمستوى بمتوسط في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أساتذة مؤسسات التعليم بالجزائر في كليات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

_ يحظى الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام الشعوري ، الالتزام الاستمراري) بمستوى متوسط ، أما بعد الالتزام الأخلاقي فكان بمستوى مرتفع لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بكليات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

_ لا توجد فروق في إجابات أفراد أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة حول متغير الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الرتبة ، الخبرة المهنية ، منطقة الجامعة ، تقلد المسؤولية الادارية) .

2_ دراسة نور يسري محمود طه (2019م_1440هـ) " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر معلميه ، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ، كونه يهتم ببحث العلاقة بين المتغيرات . قامت الباحثة ببناء استبانتين ، إحداها لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة اشتملت على (33) فقره موزعة على (4) مجالات هي (رؤية ورسالة المدرسة ، و الثقافة المدرسية ، و المسؤولية المشتركة ، و الممارسات القيادية) اما الثانية فكانت لقياس مستوى الثقة

التنظيمية و اشتملت على (21) فقرة ، و تم التأكد من صدق الاستبانيتين بطريقتين : صدق المحكمين ، و صدق الاتساق الداخلي ، كما تم تأكد من ثباتهما بطريقتين : طريقة التجزئة النصفية ، و معامل ألفا كرونباخ .

و توصلت الدراسة الى نتائج أهمها :

_ الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ متوسط الحسابي للدرجة الكلية (3،93) و انحراف معياري (0،69) ، و تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3،84 - 4،04) فقد حصلت الرؤية و الرسالة على أعلى درجة ، ثم الثقافة المدرسية ، ثم الممارسات القيادية ، ثم المسؤولية المشتركة .

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة تعزى لمتغير (الجنس ، سنوات الخبرة ، المديرية) . مع وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

_ كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين الأساتذة و في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي بالجامعة تبعا لمتغيرات كل من الجنس و مدة الخدمة و الرتبة الأكاديمية .

3_دراسة محمد علي الراجحي (1435هـ_2014م) "الشفافية و علاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها دراسة مقارنة .

هدفت الدراسة التطرق الشفافية و علاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين (الضباط و المدنيين) في كلية الملك خالد العسكرية و كلية الملك فهد

الأمنية و عددهم 1138 ، و تم أخذ عينة عشوائية تناسبية قوامها 458 ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن ، و على استبانته مطورة من إعداد رولينز 2008 .

و أسفرت إلى أهم النتائج :

_ إن إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حول تطبيق الشفافية بمتوسط (3,91 من 5) و هذا يعني أن الشفافية مطبقة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة .

_ ان اجابات افراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة (3,339 من 5) و هذا يعني ان الثقة التنظيمية موجودة بدرجة متوسطة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة .

_ وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,05 فأقل بين معرفة العاملين لواقع تطبيق الشفافية بأبعادها من جهة و معرفتهم لواقع الثقة التنظيمية من جهة أخرى في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة .

_ إن إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسائل تعزيز الثقة التنظيمية و توفرها في المؤسسات الأكاديمية الأمنية محل الدراسة .

_ الدراسة التي جمعت بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية :

1_ دراسة دعاء محمد عبد السلام سطوحى سبتمبر 2020 " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق

الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت " .

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي ، و قد اعتمدت

الدراسة على سحب عينة عشوائية للعاملين بشركات قطاع الاسمنت و التي تقع داخل النطاق الجغرافي

لمحافظة القاهرة ، و لقد وجهت 374 استمارة استبيان الى العاملين في كافة المستويات الإدارية بشركتي أسمنت طرة و أسمنت حلوان و خلصت الدراسة الى نتيجة التالية :

_ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي .

عاشرا : التعقيب العام على الدراسات السابقة

1_ أوجه التشابه

يمكن التشابه بين أداة الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في ما يلي :

المنهج المستعمل : تم اعتمادي على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة و الدراسات السابقة .

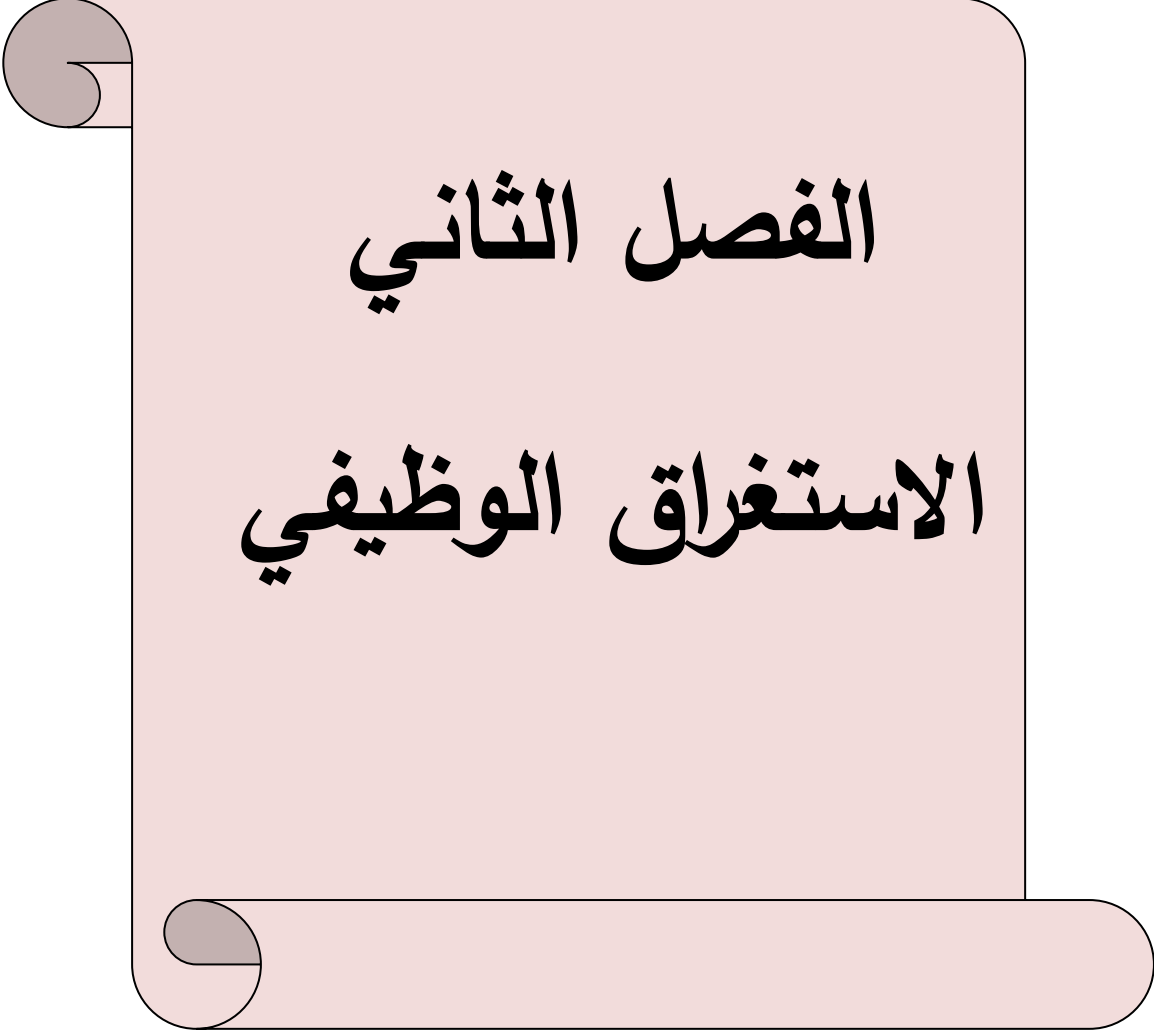
أداة جمع المعلومات : تم الاعتماد على استبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

أداة تحليل المعلومات : تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss لكل دراسة .

2_ أوجه الاختلاف :

عوامل المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان و المكان	كانت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة سنة 2022_2023 .	كانت الدراسات في بيئة عربية جامعة الواد و أجنبية : شرقي القدس ، غزة ، القاهرة ، السعودية ...

<p>في سنوات التالية: 2022، 2014، 2016، 2019_2018 ، 2020</p>		
<p>تناولت عينات مختلفة أقل أو أكبر من الدراسات الحالية .</p>	<p>تناولت دراستنا (30) عامل.</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>تناولن الدراسات السابقة متغيرات مختلفة .</p>	<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين هما الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تنوعت الدراسات بين القطاع العام و الخاص .</p>	<p>استهدفت دراستنا القطاع العمومي</p>	<p>من حيث القطاع</p>



الفصل الثاني

الاستغراق الوظيفي

الفصل الثاني : الاستغواق الوظيفي

تمهيد

- 1_ ماهية الاستغواق الوظيفي .
- 2_ نشأة و تطور الاستغواق الوظيفي .
- 3_ خصائص الاستغواق الوظيفي .
- 4_ أهمية الاستغواق الوظيفي .
- 5_ نظريات الاستغواق الوظيفي .
- 6_ أبعاد الاستغواق الوظيفي .
- 7_ مؤشرات الاستغواق الوظيفي .
- 8_ استراتيجيات تعزيز الاستغواق الوظيفي .
- 9_ محددات الاستغواق الوظيفي .
- 10_ طرق قياس الاستغواق الوظيفي .
- 11_ العوامل المؤثرة في الاستغواق الوظيفي .
- 12_ علاقة الاستغواق الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

حظي موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين في الوقت الحالي و هو من المواضيع الإدارية الحديثة و المهمة في إدارة الموارد البشرية باعتباره مفسرا للعديد من المتغيرات السلوكية ، حيث أن جميع المؤسسات تسعى للتميز و هذا الأخير يفرض على كل مؤسسة التعرف على طرق التي من الممكن استغلال قدرات العمال بشكل ناجح وفعال بها للتحقق الأهداف المرجوة .

بالإضافة إلى ذلك فهو يعتبر مؤشرا جيدا لبعض سياسات المنظمة التوصيف و التصميم الجيد للوظائف

و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل بداية من مفهوم الاستغراق الوظيفي ، تطوره ، خصائصه أهميته ، نظرياته ، أبعاده ، مؤشرات ، استراتيجيات تعزيزه ، قياسه ، و علاقته ببعض المتغيرات .

أولا: ماهية الاستغراق الوظيفي

▪ **لغويا**: الاستغراق مصدرها الفعل استغرق أي بالغ في الشيء و جاوز الحد .(أ.ضو و أ.د. مشري،

2021، صفحة 43)

▪ **اصطلاحا**: يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد بمهنته أو وظيفته بحيث تعد هذه

المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته و الاندماج الذاتي للفرد في العمل أو التطابق و التجاوب

النفسي مع العمل أو تطابق و التجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو

التزامه نحو عمله فالاستغراق الوظيفي يعني حب الفرد لعمله و بالتالي يكون مهتما بالجوانب المرتبط

به .(أ.ضو و أ.د. مشري، 2021، صفحة 43)

_ كما أن كلمة استغراق يمكن أن تأخذ عدة معاني و منها (اندماج _ انغماس _ اقتران _ انخراط _ تعلق _ ارتباط) فقد استخدمت من قبل عدد من الباحثين وفقا لانسجامها مع أبحاثهم أو دراساتهم و بحسب فهمهم لمعناها .(يوسف و المقطف، صفحة 04)

_ فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ، أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به ، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى ، و بإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم .
(حسنين، 2013)

_ كما عرفه فرانك و آخرون ، بأنه مقدار الجهد التقديري الذي يظهره الموظفون في وظائفهم .
(alan M, 2006)

_ في ترى أغريب أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة الارتباط النفسي بالعمل بحيث يكون منهما فيه بجدية ، و العامل الذي يكون انهماكه و اندماجه عاليا في عمله يؤدي مختلف الفعاليات و الأنشطة التي يتضمنها عمله بجد و نشاط و اندفاع . (الشميمري، 2022، صفحة 131)

_ يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه مقدار ما يقدمه الفرد من جهد و فكر و ما يبديه من مشاعر تجاه وظيفته بصورة تعكس أثرها على تقديره لذته و إشباعها لحاجاته . (سطوحي، 2020، صفحة 108)

_ أما Kanung يرى أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن ارتباط الموظف بوظيفته إلى درجة التفكير في العمل حتى خارج أوقات العمل .(سوفات و عابي، 2021، صفحة 124)

أيضا هو الدرجة التي يحدد فيها و بنشاط امتثاله لوظيفته ، و يعدها أداة مهمة للشعور بقيمة ذاته .(طاهري، بوبكرية، و فيبجل، 2019_2020، صفحة 27)

_ كما تعريفه بأنه : حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة إليهم الجزء المركزي و المحوري في علاقته ببيئة العمل و العمل نفسه ، و الذي يعكس بشكل أو بآخر في انطباعهم الشخصية . (الحكمي, عبد الوهاب; الشماسي, عبد الرحمان، 2021، صفحة 48)

_ عرفه باولوك Pallok بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل ، أو تطابق و التجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله ، فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به . (تيشات و يوسف، 2021، صفحة 246)

_ أما paully فيعرفه على أنه : درجة التي يكون فيها الفرد مشغولا معرفيا ، و مرتبط و مهتم بعمله الحالي . (بوغليطة، بوغازي، و كورثل، 2021، صفحة 273)

يعرفه (Nwibere) بأنه مجموعة من التصرفات التي يقوم بها العامل ، و التي تنتج نواتج تنظيمية فعالة كتحقيق الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و تقليل نسبة دوران العمل . (أبو الخير، 2019م_1440هـ ، صفحة 38)

يضيف Abbas أن الموظف المستغرق في وظيفته ، هو موظف عاطفي ، و يكون منغمس كليا في عمله و نشيط و ملتزم ، و مكرس لنفسه بشكل كامل لعمله ، فالموظفين الأكثر استغراقا سيكونون أفضل أداء ، و أقل احتمالية لترك المنظمة . (النجار، 1438هـ_2017م ، صفحة 40)

_ أما أبو شنب (2016 ، ص 60) يرى أن الاستغراق الوظيفي هو شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة و الراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم و أعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل انجاز تلك المهام و الأعمال . الموكلة إليهم و يمكن القول أيضا أن الاستغراق هو حالة من اندماج الموظف

للعمل من خلال استخدام قدراته للوصول إلى أفضل جودة بالعمل .(أبو شنب، 1438هـ _2016م، صفحة 60)

كما عرفه الغانمي بأنه انغماس الأفراد العاملين في عملهم داخل المنظمة و ارتباطهم بها جسدياً و ذهنياً و عاطفياً مما يعود بذلك لتحقيق أهداف المنظمة . (الحكمي، عبد الوهاب؛ الشماسي، عبد الرحمان، 2021، صفحة 48)

ثانياً: نشأة و تطور الاستغراق الوظيفي

يعود أصل المصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية . و قد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد و استعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة

و كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، و شركائهم الآخرين و الوظيفة. و أعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح " الاستغراق الوظيفي " و يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة.

و قد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن ، و هو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924_1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة ، و بعد إجراء الدراسة ، اقترحت الدراسة زيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال ، و أصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات ، فقد سيطر على اهتمام الجميع ، العاملين ، و أرباب العمل . و كل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه و إدراك كلاهما أهمية هذا المفهوم . (ماضي، 2014م-1435هـ)

ثالثا: خصائص الاستغراق الوظيفي

تتمثل خصائص الاستغراق الوظيفي في مجموعة من العوامل :

1_ الاستغراق الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد : تتمثل في (الدوافع ، القيم ، الاتجاهات ، النوع)

2_ الخصائص الوظيفية : تتمثل في (الحافز ، الاستقلالية ، الوظيفية ، التنوع ، توصيف المهام ، التغذية العكسية) .

3_ الخصائص الاجتماعية : تتمثل في العمل (مع الآخرين ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، و مشاعر النجاح) . (صوالح، 2020-2019، صفحة 18)

رابعا: أهمية الاستغراق الوظيفي

قسمت دراسة (Sakovska,2012 :14) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستويين هما :

• النتائج على مستوى التنظيمي : (م.م الحسني، 2013، صفحة 8_9)

1_ الأداء الوظيفي : أشار العديد من الدراسات إلى أن الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون ، الإنتاجية ، الربحية ، دوران العاملين ، و الأمان الوظيفي)

2_ إنتاجية الأفراد العاملين : تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات و المتابعة لأهداف التعلم ، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة و الاستجابة للفرص و الخروج عن المألوف و ينشغلون في النصح ، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة و الالتزام العالي تجاه المنظمة .

3_ الاحتفاظ بالعاملين : توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل ، ففي دراسة أجريت من قبل Towers perrin المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر استقراراً في وظائفهم.

4_ ولاء الزبون : عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم و تأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم و رضا الزبائن ، فعلاقة المنظمة بزيائنها تدار من قبل الأفراد العاملين و من خلال التفاعلات و التعاملات الواجهية Face to face بين الأفراد العاملين و الزبائن ، و من خلال الموارد التنظيمية و الاستغراق يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزيائنها و بهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل الزبائن و سيسعى الأفراد إلى زيادة مستوى الرضا و الولاء لزيائنها المنظمة .

5_ التغيير التنظيمي الناجح : يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي ، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق سيكونون مهتمين و مؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير و التكيف مع التغيرات البيئية . (م.م الحسني، 2013، صفحة 8_9)

• النتائج على مستوى الأفراد العاملين :

1_ النتائج النفسية : تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الأفراد العاملين و أرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي ، و بالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد العاملين و بالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم ، و ستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم ، هنا يمكن أن يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة و تزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.

2_ الرفاهية و الصحة الايجابية : يكمن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في شعور و صحة الايجابيين ففي دراسة أجريت على منظمة كالوب Gallup توصلت الدراسة إلى أن 62 % من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير ايجابياً على المستوى الصحي .

ويرى (Men,2012: 172) الأفراد العاملين و ما يكونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم ما للإعجاب ، الثقة ، الاحترام ، الجاذبية الشعورية Emotionalappeal سيكونون أكثر رغبة في العمل و أكثر اهتماما بالأنشطة التنظيمية ، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة و الممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين ، القيادة الفعالة ، و الرؤية الموضوعية و المنتجات ذات الجودة العالية و السياسة السعرية الكفوءة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة و هذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين . (م.م الحسني، 2013، الصفحات 8-9)

خامسا: النظريات المفسرة للاستغراق الوظيفي

هناك بعض النماذج النظرية المفسرة لاستغراق الوظيفي و محدداته و تشمل :

• نظرية التوقع:

طورت من قبل العالم (Vroom , 1964) وتفترض أنه على المدراء العمل على تطوير شخصياتهم بحيث تصبح مقبولة لدى الموظفين مما يساعد على زيادة حماسهم وإبداعهم في العمل .

الشكل رقم (02) نظرية التوقع .



توقعات الفرد < حوافز المنظمة = الاستغراق الوظيفي



توقعات الفرد > حوافر المنظمة = الاستغراق الوظيفي

المصدر : (صوالح، 2019-2020، صفحة 19)

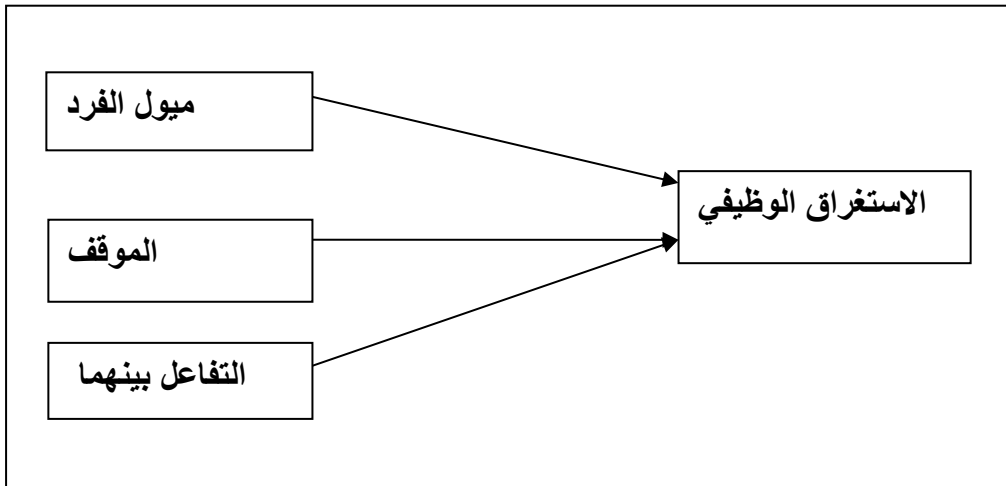
وهذا مرهون بدرجة كبيرة بتوقع ردة الفعل عن أي عمل يقوم به ولذلك يتصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه. ويرتبط استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل .

إذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد استغراقه الوظيفي، وفي المقابل عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقبل استغراقه الوظيفي. (أبو الهوى، 2022، صفحة 35_36)

• نظرية التكامل:

نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد والموقف والتفاعل بينهما، وتتساوى قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع الاستغراق الوظيفي وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعية الموقف في تفسير الاستغراق الوظيفي، ونموذج الاستغراق الوظيفي حسب نظرية التكامل يوضحه الشكل التالي: (أبو الهوى، 2022، صفحة 36)

الشكل رقم (03) : نظرية التكامل .



المصدر: (أبو الهوى، 2022) بالتصرف .

على سعيد ميول الفرد فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد و يظهر تأثيره في بعض الخصائص : كالعمر و الجنس و الحالة الاجتماعية و مركز الرقابة الداخلي و الخارجي، و موقع السكن و الاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية، لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة، و في المداخل الموقفية يظهر الاستغراق الوظيفي على أنه الاتجاهات الشخصية تجاه خصائص الوظيفة، و يتأثر بنمط القيادة و فرص العمل و مشاركته في اتخاذ القرارات، و بعض العوامل الاجتماعية، و مزايا الوظيفية

و أيضا قيم المنظمة، و في التفاعل بين ميول الفرد و الموقف توضح الخصائص الشخصية و البيئة اتجاهات العمل و السلوكيات و عندما تتسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف سينتج عنه بالطبع درجة عالية من الاستغراق الوظيفي . (أبو الهوى، 2022، صفحة 36)

• نظرية المدخل التحفيزي :

طورت نظرية المدخل التحفيزي من قبل العالم Kanungo1082، و الذي قام بدمج المداخل المختلفة للاستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية ، و الاجتماعية ، مستخدماً المفهوم الذي ينص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة و أيضا بيئة العمل التي يمكن أن تلبى و تحقق طلبه الشخصي، و افترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثير على استغراقه الوظيفي، و يؤكد (Kanungo) أن الأفراد يعتقدون بأن محتويات الوظيفة المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية، و بناء على ذلك فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم(أبو الهوى، 2022، صفحة 37).

• نظرية المدخل السببي :

قام Brown 1996 نموذج الاستغراق الوظيفي يرتكز على نتائج مجموعة من الدراسات التجريبية ، حيث وفقا لهذا النموذج فان الاستغراق الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية ، و الوظيفية ، سلوكيات الإشراف و الاتجاهات الوظيفية . (مرغيت و بوعشير، 2019-2020، صفحة 73)

✓ من حيث الخصائص الشخصية

يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي أنه لديه إيمان شديد باختلافات العمل، و حافز داخلي مرتفع، و شعور عال باحترام الذات، إلا أن الخصائص الديمغرافية لا يمكنها تمييز العمال المستغرقين وظيفيا ،

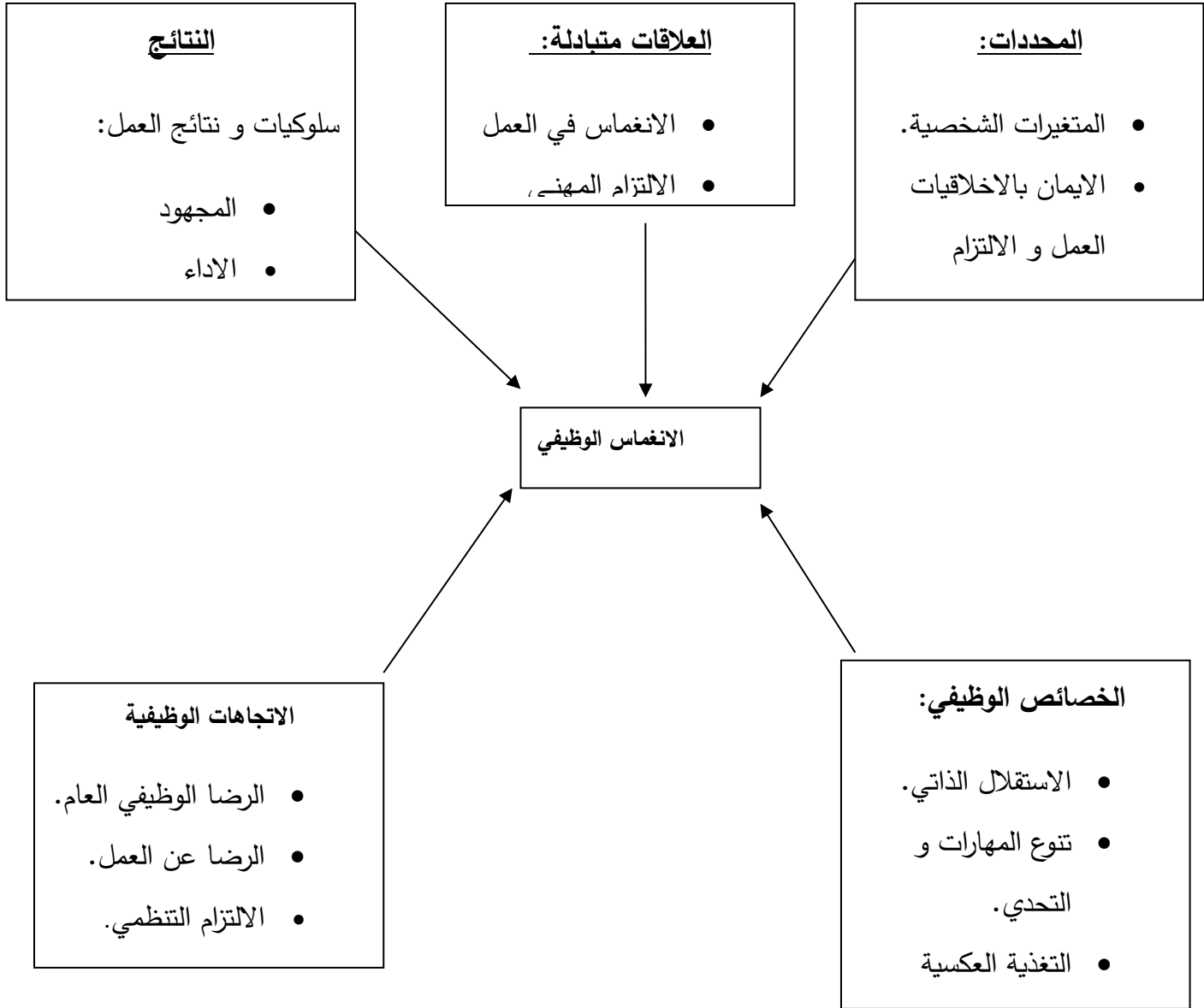
أما بالنسبة للخصائص الوظيفية و سلوكيات الإشراف يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي بحبه للأعمال ذات النتائج المهمة و التي بها درجة عالية من التحدي و الأعمال ذات المهمة المركبة و التي تحتاج لمهارات مختلفة ، كما انه يكون لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء و يرتبط هذا الموظف بعلاقات ايجابية مع المشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن أدائه .(مرغيت و بوعشير ، 2019-2020)

(2020، صفحة 74)

✓ من حيث الاتجاهات الوظيفية:

يتميز الموظف الذي يكون عنده استغراق و وظيفي لدرجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها .(مرغيت و بوعشير ، 2019-2020، صفحة 74)

الشكل رقم (04) يوضح نظرية المدخل السببي .



المصدر: (مرغيت و بوعشير، 2019-2020، صفحة 73)

نظرية النموذج المتعدد الأبعاد لاستغراق الوظيفي :

قدم Yushimura 1996 النموذج و الذي أكد فيه على أن الاستغراق الوظيفي ليس مفهوم أحادي الأبعاد، وأنه يتكون من ثلاثة أبعاد كما هو موضح بالجدول رقم (01) و هي : (صوالح، 2019-2020، صفحة 23)

➤ الاستغراق العاطفي :و يشير إلى مدى قوة استماع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله.

➤ الاستغراق المعرفي : و يشير إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته.

➤ الاستغراق السلوكي : و يشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو للتفكير في العمل بعد مغادرته.(صوالح، 2019-2020، صفحة 23)

جدول رقم (01) : يبين أبعاد و خصائص الاستغراق الوظيفي

الأبعاد	الخصائص
الاستغراق العاطفي	التعلق، الاستمتاع، الارتباط
الاستغراق المعرفي	الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة العامة
الاستغراق السلوكي	لنوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم و التطور التطوعي

المصدر: (صوالح، 2019-2020، صفحة 23)

سادسا: أبعاد الاستغراق الوظيفي

• الاستغراق الإدراكي (المعرفي) :

✓ يعرفه Lauring & Semler يتطلب الاستغراق المعرفي الإدراكي استنزاف الطاقات المعرفية و الثقافية و المهنية للموظف بما يسهم ليكون ذلك الموظف من الكادر المتقدم في المنظمة لأنه دائم التركيز في العمل و يتجنب أي مؤثرات خارجية قد تبعده عن وظيفته . (بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 5_6)

✓ و يعرفه هاشم العابدي من ناحية الإدراكية، يغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم و في الواقع ، و أن الأفراد المستغرقين يركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم ، و تتعامل هذه السمة مع اعتقادات الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية .(بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 5_6)

✓ و يرى كاهن الاستغراق المعرفي ، الذي يصف كيفية تركيز الموظفين على عملهم .(بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 5_6)

✓ يعتبره ريتش Rich انغماس الأفراد للأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم ، بحيث يتم التركيز بشكل مكثف على انجاز المهام الموكلة لهم ، كما ينطوي هذا البعد على : اعتقادات الأفراد العاملين اتجاه العوامل التنظيمية مثل (كيف تقاد المنظمة ، ظروف العمل في المنظمة) و كيفية اندماجهم للعمل في تلك الظروف ، يتمثل بالتركيز الشديد و الإدراك الذهني المركز لأداء الوظيفية و الاندماج و التفاعل لأداء المهام في المنظمة فضلا من الشعور بالحماس و الثقة في العمل و يساعد الاستغراق المعرفي الأفراد على توظيف قدراتهم الذهنية في داخل مكان العمل و النجاح في المهام الموكلة إليهم . (جدي، لواتي، و كاوجة، 2021، صفحة 185)

• الاستغراق الشعوري (العاطفي) :

✓ يعرفه Delacy أن البعد الثاني مهم و ضروري للاستغراق هو الاستغراق العاطفي ، الذي يشير إلى الارتباط العاطفي و المشاعر الوجدانية التي يمتلكها العامل تجاه المنظمة أو العمل الذي يقوم به .(بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 06)

✓ و يعرفه هاشم و العابدي يعني الاستغراق الشعوري العاطفي وجود علاقة قوية بين العواطف ، أفكار، و مشاعر الفرد و بين الوظيفة مما يؤدي إلى مشاعر الحماس و الفخر . و على العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم الغياب الشعوري الذي يتميز بفضل العاطفة مع الآخرين ، و في المعنى يعد " الاستغراق الشعوري عكس عنصر السخرية " (بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 06)

✓ و يرى كان Kahn إن الأفراد بحاجة الى موارد عاطفية (الطاقة العاطفية) لتلبية متطلبات الاستغراق الوظيفي ، إذ أن الاستغراق الشعوري للعاملين يتوقف بشكل كبير على نوعية العلاقة بين عواطف الفرد تجاه منظمتهم و قادتهم و زملائهم في العمل ، مما يؤدي الى زيادة الإحساس بمشاعر الانتماء . (جدي، لواتي، و كاوجة، 2021، صفحة 186)

• الاستغراق الجسدي (المادي) :

✓ و يسمى بالاستغراق المادي إذ أشار Maslach من الاستغراق الجسدي ، يعني توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة ، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل و الانخراط النشط ، أي قيام المديرين من المشاركة العاملين في أداء واجباتهم الفعلية . (بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 06)

- ✓ و يرى هاشم و العابدي من ناحية الجسدية (المادية) يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة .(بن العربي و ساسوي، 2018-2019، صفحة 06)
- ✓ و الاستغراق الجسدي هو ما يختص به الاستغراق المادي الذي يهدف إلى توفير الطاقات الجسدية و البدنية التي يبذلها العامل لتأدية دوره في المنظمة و مواجهة تحديات العمل بحماس و قدرات عالية . (جدي، لواتي، و كاوجة، 2021، صفحة 186)
- ✓ توصل كولار و زملائه إلى أن الأفراد المستغرقين جسديا يشعرون بالاستغراق أكثر بثلاث مرات من غيرهم ، و بأن حياتهم في العمل تؤثر بشكل ايجابي على صحتهم البدنية من الأفراد غير المستغرقين . (جدي، لواتي، و كاوجة، 2021، صفحة 186)
- و جاء (Hickman , 2010) بخمسة أبعاد أكثر اتساعا و شمولية ، يحتاج قادة المنظمات التركيز عليها لتحقيق أفضل النتائج و تعزيز استغراق العاملين ، و هي كالآتي :
- ✓ **الانتماء** : و يشير الى كيفية تعاطف العاملين مع القيم الأساسية للمنظمة ، و فهم كيفية دعم وظائفهم الفردية المهمة و الشاملة ، و إيجاد وسائل لدمج المهمة و القيم في ثقافة منظماتهم .
- ✓ **الإلهام** : هو إحساس العاملين بالفخر لما تقوم به منظماتهم ، و بقادتهم ، و إن يشعروا بالهدف الذي لم يتحقق إلا باستغراقهم في العمل و تواصلهم العاطفي مقابل إشراكهم في قيادة التغيير الايجابي .
- ✓ **الفهم** : حيث يحتاج العاملون لفهم عميق لأهداف المنظمة و الخطة الموحدة لتحقيق هذه الأهداف مقابل فهم القادة العميق لتوفير تحديثات العمل المتكررة و الشفافة ، و خلق بيئة يمكن من خلالها الإحساس بالاطمئنان مع الحصول على ردود فعل ملموسة لأدائهم .

✓ **الدعم** : من خلال خلق ثقافة تواصل و تفاعل ايجابي بين العاملين و المديرين ، مع تقييم المهارات

سواء المادية و غير المادية لشغل المناصب الإدارية ، و توفير فرص التدريب لمساعدة المديرين

المستجدين في العمل لضمان النجاح في أدوارهم و تبسيط الإجراءات .

✓ **التقدير** : و يقصد بهمقابلة إسهامات العاملين بالتقدير و الثناء الصادق من المديرين و منح فرص

التطوير الوظيفي و فرص التعليم لنيل رضاهم الوظيفي .

(محروق و بوبلي، 2019-2020، صفحة 47_48)

وهناك مضامين أخرى لأبعاد الاستغراق الوظيفي و هي :

أ _ **الحماس Vigor** : و يشير إلى تقديم المستويات العالية من الطاقة و النشاط و المرونة الفكرية أثناء العمل .

ب _ **الإخلاص أو التفاني Dedication** : و يشير إلى الاندماج العالي و تأدية المهام مليئاً بالمعنى و الغرض معبراً فيه الحماس و التحدي و امتلاك التوجيه الشعوري أثناء العمل .

ج _ **الانغماس في العمل Absorption** : و يشير إلى التركيز العالي في العمل وشعور بانهماك و السعادة عند القيام به . و نسيان كل شيء أثناء العمل .(الحكمي, عبد الوهاب; الشماسي, عبد الرحمان، 2021،

صفحة 49)

سابعا: مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي

توصلت بعض الدراسات إلى وجود بعض المؤشرات التي تدل على مستوى الاستغراق الوظيفي عند العاملين

و هي :

- امتلاك العاملين روابط قوية بوظائفهم من الصعب كسرها .
- أن تكون أهم أوليات الفرد الاهتمام بوظيفته و استغراقه في أداء مهامها .
- أن يتسم الفرد بالثقة الشديدة في أداء عمله .
- أن تكون معظم الأهداف الشخصية للفرد في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته .
- & أن يحقق العمل للفرد أكبر إشباع في حياته .
- الرغبة الدائمة في الذهاب للعمل و عدم التغيب عنه .
- ارتباط الفرد الوثيق بالعمل .
- شعور الفرد بالفخر و التباهي بعمله أمام الآخرين و تمسكه به .
- أن يفضل الفرد دائما استيعاب وظيفته معظم وقته .(مرغيت و بوعشير ، 2019-2020، صفحة

(66)

ثامنا: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

في العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي توجد العديد من الاستراتيجيات التي تعززه و تنميه ، و من

بين هذه الاستراتيجيات ما يلي :

• العمل نفسه :

تعتمد هذه الاستراتيجية على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف ، و التي تحفز الدوافع الذاتية

جوهرها نحو العمل ، و قد نميز ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذ ما أردنا أن تكون حافزا :

- يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم ، و يفضل أن تكون هذه الملاحظات من خلال تقييم أدائهم .

- استخدام القدرات، حيث يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يتم تقييمها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

- التحكم الذاتي (الاستقلالية) يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم و تحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف. (مشرق و نويوة، 2021-

2022، صفحة 11)

• **بيئة العمل** : تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام ، و ذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل ، و تعزيز الاهتمام و الإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد ، إذ يعتقد أن الأفراد الذين تم تدعيمهم و تطويرهم و الذين يشعرون بالوفاء و الاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء . (مشرق و نويوة، 2021-2022،

صفحة 11)

• **القيادة** : ينبغي لاستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي و المباشر في زيادة مستويات الاستغراق ، و يشمل هذا تنفيذ برمجيات التعليم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم و المهارات التي يحتاجون لاستخدامها ، و تشمل برمجيات التدريب الرسمي (و خاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول) ، و لكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة

التعلم ، و التدريب و التوجيه ، و يجب الاعتراف أيضا بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطارا مفيدا يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق . و هذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور و تخطيط تنمية الأداء ، و الانخراط المشترك في مراقبة الأداء ن و التغذية العكسية ، و لذلك ينبغي أن تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها و تطوير المهارات التي يحتاجون إليها . (ماضي، 2014م-1435هـ، صفحة 27_28)

• **فرص النمو الشخصي** : ينبغي أن يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطور و النمو إلى خلق ثقافة التعلم ، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا و المدراء التنفيذيين ، و الموظف عموما كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها و ينهزمون منها باستمرار ، و وصف (Reynolds,2004) الثقافة التعلماً بأنها " وسيلة النمو " من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الايجابية ، بما في ذلك التعلم ، كما يجب أن تحتوي على عدة خصائص أهمها : التحويل و ليس الأشراف ، إدارة التعلم الذاتي و ليس الأوامر بناء قدرات طويلة الأجل و ليست تصحيحات على المدى القصير . و سيتم تشجيع التعلم المستقل و يعتقد (sloman,2003) بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف و المهارات التي تعزز أهداف المنظمة . (ماضي، 2014م-1435هـ، صفحة 28)

و على وجه الخصوص ، ينبغي أن تحدد الاستراتيجية الخطوات اللازمة بضمان حصول الأفراد على الفرصة و إعطائهم التشجيع أدوارهم ، و هذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على المرونة أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم ، و هذا يعني تجاوز إدارة المواهب و تطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة ، و ينبغي ان يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح ، و الهدف يجب أن يكون " تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد

عاديين " و هذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية " (ماضي، 2014م-1435هـ، صفحة 28)

فرص المساهمة : تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية ، على الرغم من أنها تكون مهمة . بل أنها أيضا تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم ، و تأكيد القيمة الأساسية التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع و الاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها . (العابدي و الجاف، 2012، صفحة 83)

تاسعا: محددات الاستغراق الوظيفي

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

- **المنظور الأول :** يفترض أنه يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج بسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد كما يتوقع هذا المنظور أن يحدث الاستغراق طالما توفرت بعض الحاجات و القيم أو توافرت خصائص فردية تهيئ الأفراد ليصبحوا أكثر أو أقل استغراقا في وظائفهم . و قد أسفرت نتائج العديد من الدراسات السابقة و التي تناولت أثر المتغيرات الشخصية للفرد على مستوى الاستغراق الوظيفي للفرد ، كما تبين في دراسة حديثة أكدت على وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية و المتمثلة في السن ، سنوات الخبرة ، و الاستغراق الوظيفي و على أهمية هذه المتغيرات في تفسير تباين الاستغراق الوظيفي للأفراد .

- **المنظور الثاني :** يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي باعتباره محصلة لخصائص بيئة العمل حيث أرجع هذه المنظور وجود الاستغراق الوظيفي من عدم وجوده إلى ظروف بيئة العمل المختلفة و أن العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل بشكل عام و من ثم على

التأثير على مستوى أدائه ، و لقد تم إجراء بحث حول علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل ، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الأفراد باتخاذ القرارات و تشجيع الابتكار و التوظيف الصحيح للمهارات تؤدي جميعها الى زيادة الاستغراق الوظيفي ، كما أكدت دراسة أخرى أن لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تأثير كبيراً على مواقفهم و معتقداتهم و محفزاتهم للعمل بما يعزز استغراقهم في وظائفهم ، كما توصل أحد الباحثين في دراستهما حول الاستغراق الوظيفي ، أنه كلما اتسع نطاق الوظيفة بما يتلاءم مع قدرات الأفراد أدى ذلك إلى تخفيف حدة التوتر لديهم و زيادة استغراقهم و اندماجهم مع وظائفهم .

(حريرية و بوساق، 2018، الصفحات 205-206)

عاشرا: طرق قياس الاستغراق الوظيفي

هناك عدة مقاييس لقياس الاستغراق الوظيفي ، أهمها :

- **مقياس لودالوكينجر 1965 Keinger&Lodahl** : يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاستغراق الوظيفي ، يتكون من 20 فقرة ، حيث يتم تصميم المقياس على شكل ليكرات ذي النقاط الخمسة و المتراوح من موافق بشدة الى غير موافق بشدة .
- **مقياس وايت وراح 1973 Ruh& white** : هو مقياس يتكون من 9 فقرات و يصمم على شكل مقياس ليكرات الخماسي ، و بحسب المتوسط الحاصل عن إجابات على النقاط التسعة لينتج عندها النتيجة الفردية لاستغراق الوظيفي .
- **مقياس كاننجو 1982 Kanungo** : هو من المقاييس المعروفة لقياس الاستغراق الوظيفي ، يتكون من 10 فقرات و يصمم على شكل مقياس ليكرات ذي النقاط الخمس ، و المتراوح من موافق بشدة الى غير موافق بشدة .

• مقياس باولي 1994 al et Paullay : و هو مقياس يتكون من 27 ، و الذي قسم

الاستغراق الوظيفي الى جزئيين هما : دور الموظف ووضع الموظف ، و يتمثل الدور مدى

استغراق الفرد في المهام الخاصة بوظيفته ، أما الوضع فيمثل الدرجة التي تجعل الفرد ينفذ

مهام وظيفته الحالية ، و يصمم على شكل مقياس ليكارت السباعي ، و المتراوح من موافق

بشدة إلى غير موافق بشدة . (مشلق و نويوة، 2021-2022، صفحة 08)

الحادي عشر: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي منها :

1- المشاركة في السلطة : و التي تشير إلى استخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاركة في صنع

القرارات التي تؤثر على العمل .

2- ثانيا : المشاركة في المعلومات : و التي تتمثل بإبلاغ العاملين بأهداف المنظمة و أهداف

المجموعات فضلا عن المشاركة في أداء التغذية العكسية .

3- المكافآت : و التي تشير إلى المساعدة و الدعم و تطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية

بالإضافة إلى مراقبين غير رسميين ، بحيث تضمن استغراق العاملين في جميع مستويات الهرم

التنظيمي.

4- تعزيز فرص النمو الشخصي : و ذلك من خلال خلق ثقافة التعلم حيث تعتبر وسيلة نمو التي من

شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الايجابية ، الأمر الذي

يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا و المدراء التنفيذيين ، و الموظفين عموما كعملية

تنظيمية أساسية يلتزمون بها باستمرار . (قيسمون و براهيم، 2020_2021، صفحة 25)

الثاني عشر: الاستغراق الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات

1_ الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي :

كثيرا ما يحدث اقتران بين مفهومي الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي على الرغم من وجود اختلافات بينهما فالرضا الوظيفي يشير الى درجة التوجه العاطفي الايجابي تجاه العمل و التي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد ، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف ايجابية نحو الوظيفة ، و لكنها لا تؤدي بالضرورة للاستغراق الوظيفي . (حمامة، 2018_2019، صفحة 58)

و تشير الدراسات الحديثة على يجب ألا ينظر للرضا و الاستغراق على أنها متغيرات منفصلة ، بل يجب الأخذ في الاعتبار التفاعلات المحتملة بينهما ، و تأثير ذلك التفاعل على المتغيرات الأخرى ، مثل الالتزام بالعمل و مستوى الأداء و القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤوليات . (حمامة، 2018_2019، صفحة 59)

2_ الاستغراق الوظيفي و الالتزام التنظيمي :

الاستغراق الوظيفي إلى حد ما يشابه الالتزام التنظيمي لأن كليهما يبحثان في اهتمام الموظفين بعملهم، و لكن الاختلاف بينهما أن الاستغراق الوظيفي يبحث اهتمام الفرد بوظيفته الحالية أو الأخيرة بالنسبة له ، بينما الالتزام التنظيمي هو رغبة و استعداد الموظف للبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل ، لذا فمن الممكن للموظف أن يكون مستغرقا بشدة و لكنه غير ملتزم . (حمامة، 2018_2019، صفحة 59)

و يوضح الجدول التالي الفرق بين الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي :

جدول رقم (02) الفرق بين الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي

الالتزام التنظيمي	الاستغراق الوظيفي	الرضا الوظيفي
المدى الذي تتوافق فيه الأهداف و قيم الفرد مع أهداف و قيم المنظمة	الدرجة التي يحدث عندها اندماج بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها	استجابة عاطفية موجبة نحو الجوانب المتنوعة للوظيفة (الرضا عن أجر ، الرضا عن المشرف)

(حمامة، 2018_2019، صفحة 60)

الخلاصة :

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في المنظمة باعتباره المورد الأساسي المؤثر في العمليات الإنتاجية ، أما باقي الموارد داخل المنظمة فهي أساسا يتحكم بها العنصر البشري لذلك نستطيع القول أن الأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال مساهمة جميع العناصر و الوظائف فيها التي يسيرها المورد البشري .

يعتبر الاستغراق الوظيفي من أهم المتغيرات الحديثة التي تؤثر في أداء المورد البشري كما يمثل هذا الأخير على انه أحد أهم المتغيرات المعبرة عن طبيعة و مستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله .

و من خلال ما توصلنا إليه في هذا الفصل أن أهمية الاستغراق الوظيفي للعاملين من أهم الأمور التي يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها و العمل بكافة الوسائل و طرق لتتميته و زيادته لدى العاملين .



الفصل الثالث

الثقة التنظيمية

الفصل الثالث : الثقة التنظيمية .

تمهيد :

وَأولاً: ماهية الثقة التنظيمية.

ثانياً : نشأة و تطور الثقة لتنظيمية

ثالثاً : خصائص الثقة التنظيمية.

رابعاً :أنواع الثقة التنظيمية.

خامساً : أبعاد الثقة التنظيمية.

سادساً : أهمية الثقة التنظيمية.

سابعاً : قواعد و أسس لثقة التنظيمية .

ثامناً : نماذج الثقة التنظيمية.

تاسعاً : فوائد الثقة التنظيمية .

عاشراً : معوقات الثقة التنظيمية .

الحادي عشر : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي

الخلاصة.

تمهيد :

الثقة التنظيمية هي العنصر الأساسي لفعالية أي منظمة و التي بدونها لا تستطيع أي منظمة الوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها ، فعندما تسود الثقة بين زملاء العمل و في المنظمة ككل فإنها توفر بيئة عمل ناجحة و يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية . لذا ركز أغلبية الباحثين على الأبعاد و ما قد ينتج منها .

و قد تناولنا في هذا الفصل المفهوم و نشأة و خصائص و أنواع و أبعاد و أهمية و قواعد و أسس ونماذج و فوائد و معوقات و أخيرا العلاقة بين الثقة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي .

أولاً: ماهية الثقة التنظيمية

- **الثقة لغة :** جاء في لسان العرب أن أصل كلمة الثقة : مصدر القول وثق به وثق ، بالكسر فيهما وثاقة وثقة ائتمنه ، و أنا واثق به و هو موثوق به ، و هي موثوق بها و هم موثوق بهم . و أرض وثقة : كثيرة العشب موثوق بها ...و الوثاقة : مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق أو هي ائتمان و موقع ثقة ، و مسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها .(باخة و بن

بخمة، 2016_2017، صفحة 09)

▪ **الثقة اصطلاحاً :**

عرف قاموس اوكسفورد (Oxford) الثقة بأنها : الشعور الايجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال و الأفعال المتفق عليها . (باخة و بن بخمة، 2016_2017، صفحة 09)

- مفهوم الثقة التنظيمية : هي توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام (بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة، و الابتعاد عن كل ما يضر بالمصادر المشتركة.
- كما عرفها (الصقير،2014:32) أنها " إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة وفي المقابل إدراك القادة لقيام العاملين مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية مع سيادة شعور أن كافة السياسات و الإجراءات والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد وتعمل في صالحه." (سواوي و أ.د ستار ، 2021 ، صفحة 05)
- و قد عرفها (Alajmi,2017) الثقة بأنها اعتقاد عام بأن فرد آخر سيحافظ على التزاماته و يؤديها بأمانة . (يوسف اسماعيل، 2020 ، صفحة 553)
- تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول و الرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من الزملاء ، الرئيس المباشر ، الإدارة العليا ، و الاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد . (د. شحاتة، صفحة 08)
- و يرى (Starter,2005) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات و المهام للمرؤوسين الذين يمثلون توقعات الايجابية الواثقة لانجازهم لتلك المهام توافر عدد من الخصائص و السمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين و تشمل كل من الالتزام في العمل و القيم و المبادئ و الاهتمام بمصالح الزميل مساعدة الزملاء و غيرها . (عمران و عبد السلام، 2016 ، صفحة 31)
- فالثقة من وجهة نظر جامسون Gamson هي تتبأ بقبول الفرد لنظام اتخاذ القرارات من جهة ، و بالوسائل المستخدمة للتأثير على متخذي القرارات من جهة أخرى ، و يتوقع جامسون أن الجماعات ذات الثقة العالية تقبل السلطات القائمة و تعتمد فقط على الإقناع كوسيلة للتأثير عليها ، كما أن الجماعات الثقة المتوسطة تقبل السلطات القائمة أيضا ، و لكنها تستخدم الإغراءات الايجابية

للتأثير عليها . في حين أن الجماعات ذات الثقة المتدنية لا ترى مجالا لمنهجها في ظل النظام القائم و تنظر إلى متخذي القرارات على أنهم منحازون و لا يتمتعون بالكفاءة لذلك فإنهم يستخدمون الإقرار السلبي أو التهديد للضغط على السلطات . (الفاعوري و الكساسبة، 2010م_1431هـ)

➤ و يعرف بارنس و جيفين الثقة بأنها " اعتماد شخص على آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد " و هما بذلك يشيران الى الثقة بين الأفراد ، و يعتبران الشخص الأول المدرك أو القائم بعملية الإدراك ، في حين أن الشخص الثاني هو المدرك ، و يحتوي هذا التعريف على عنصر المخاطرة و التي تحدد بنسبة الربح أو الخسارة المحتملة ، ففي المستوى المتدني للمخاطرة فان الربح المحتمل في المستوى العالي للمخاطرة ، و مثال ذلك فان استجابة الجنود لقائدهم للقيام بمحاربة العدو في ظروف من المخاطرة العالية يعني دون شك وجود ثقة عظيمة في هذا القائد و يمكن تفسير هذا المثال من خلال ثقة جيوش الإسلامية بقادتها أيام الفتوحات الاسلامية . (الفاعوري و الكساسبة، 2010م_1431هـ)

➤ بينما أشار (Bilu&Voki (2021) الى أن الثقة التنظيمية هي توقعات الايجابية لدى الموظفين حول نوايا و سلوكيات العديد من أعضاء المنظمة بناء على الادوار التنظيمية و العلاقات و التجارب . (الهندال، 2022، صفحة 454) .

➤ يعرفها Morgan and Hunt : بأن الثقة تحافظ على العلاقات طويلة الأجل و وجودها أمر ضروري . (islam, 2018)

و أما Ihry : يعرفها من المرجح أن يستمتع الموظفون الذين يتقون في المنظمة العمل في المنظمة ، و هم أيضا من المحتمل في السعي إلى العمل طويل الأجل في المنظمة مثل هؤلاء الموظفين هم أقل رغبة في مغادرة المنظمة . (Anupuusa & uiiatolvanen, 2006)

عرفها مينك (Minik 1967) الثقة بأنها توقعات الفرد و انتمائته بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما و مؤيدا للمصالح المشتركة و بحسب الاتفاق . (بن شهرة، 2021_2022، صفحة 07)

و قد عرفها بارنس 1981 بأنها : اعتماد شخص على آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف محدد و هما بذلك يشيران إلى الثقة بين الأفراد .(البكار، 2012، صفحة 24)

ثانيا: نشأة و تطورالثقة التنظيمية

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها، تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية، بدأ من بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوع رئيسي في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة ، بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف (Goffman, 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي ، الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، و خلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية؛ عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.

الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية، قدمت أول مرة من قبل (Luhman ,1979)الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العالقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق لعمل للأهداف بكفاءة.

و خلال مرحلة التسعينات نال موضوع الثقة اهتماما والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات؛ لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة، (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حددت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري، وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف ، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثالث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذا كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (طه، 1440هـ_2019م، صفحة 38_39)

ثالثاً : خصائص الثقة التنظيمية

تمتاز الثقة التنظيمية بالخصائص التالية :

- ✓ تعتمد على القيم و المبادئ أخلاقية سليمة مثل : الصدق ، الأمانة ، النزاهة ، العدالة .
- ✓ تعتمد على الاتصال و التواصل الفعال .
- ✓ متعددة المستويات و الأبعاد تؤثر فيها عوامل عديدة
- ✓ أنها توجد في بيئة المخاطرة و عدم تأكد ، و قد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال .
- ✓ إنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي و تبادلية ، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج الى عمله أو خبرته المهنية ، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة .
- ✓ أن الثقة تحث و تقوم على مفهوم الشخصية الايجابية .

✓ درجة الثقة متغيرة على مستوى الفردي و الجماعي ، مما يجعل عملية إدارتها حرجة ، الأمر الذي

يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل . (تومي، 2019، صفحة 11)

رابعاً : أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد نوعين من الثقة و هما :

1_الثقة التعاقدية (ContractualTrust) :

ذكرنا فيما سبق أن روتر Rotter و منك Mink يركزون في تعريفهم للثقة على عنصر التفاعل المشترك أو الاتفاق المسبق . و هذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية حيث أن الاتفاق و التفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف ، و توقع الوفاء من قبل الطرف الأخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تصورا ضمنيا . و هذا النوع من مجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية و قد وصفه جلاسر Glasser بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق .

و يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد ، و الانسجام في السلوك و العلاقات ، و عن عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية .(الفاعوري و الكساسبة، 2010م_1431هـ، صفحة 63)

و تجدر الإشارة هنا أن درجة المخاطرة في هذا النوع من الثقة تكون متدنية حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي و النتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات و القيم و المعتقدات .(الفاعوري و

الكساسبة، 2010م_1431هـ، صفحة 63)

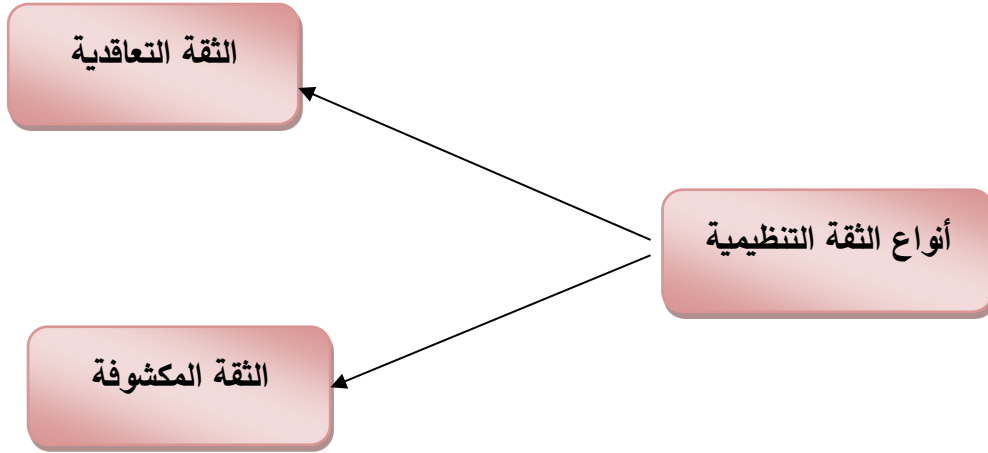
2_ الثقة المكشوفة (Disclosure Trust) :

الثقة المكشوفة هي توقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل على العكس من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير . و يقول سايدنرجورانند Sidner Jourand : أن الاختيار الذي يواجهه كل منا في لحظة ، هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن ، أو نبقي أشخاصا غامضين (الغاز) و لا نود أن يرونا على حقيقتنا .

و على الرغم أن للكاشفة أخطارا تتراوح من درجة الأقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطرا المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشاكل الوجدانية والمشاكل الشخصية ، إلا أنها تساهم في توفير جو من الانفتاح يؤدي إلى إظهار المشاعر الحقيقية للطرفين و إبداء الآراء و تبادل المعلومات ، ناهيك عن أن الثقة المتبادلة المبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية ايجابية تؤدي إلى الانسجام و التعاون و التكامل سواء كانت على مستوى الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات .

و في الوقت التي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية و بين الاصدقاء ، فإنها تكون أيضا على مستوى التنظيم و المهام و هذه تتضمن المشاركة في المعلومات و الحقائق و المشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة و المهام و التي تؤدي إلى تأسيس سلوكيات تساهم في مواجهة و حل المشكلات التنظيمية . (الفاعوري و الكساسبة، 2010م_1431هـ)

الشكل رقم : (05) أنواع الثقة التنظيمية .



المصدر: (الفاعوري و الكساسبة، 2010م_1431هـ) بتصريف.

خامسا: أبعاد الثقة التنظيمية

اقترح **McCauley and kuhnert 1992** نموذج هيكل ثلاثي الأبعاد للثقة التنظيمية الذي يتكون من (الثقة بالزملاء _ الثقة بالمشرفين _ الثقة بالمنظمة) و تم الاعتراف بها على نطاق واسع ، و هذه المجموعات الثلاث هم أهم أصحاب المصلحة في المنظمة ، كما أن تصور الثقة في هذه المجموعات الثلاث من الأشخاص يحدد تقييمات الثقة العامة للأفراد في البيئة التنظيمية . و يمكن تناول تلك الأبعاد الثلاثة (الثقة بالزملاء _ الثقة بالمشرفين _ الثقة بالمنظمة) ، بشكل من التفصيل كما يلي : (أ،د الحاكم و شيت، 2022، صفحة 549)

1_ الثقة في الإدارة العليا (الثقة بإدارة المنظمة) : الثقة هي الجوهر الأساسي التي تتميز به المنظمة بحيث تؤدي إلى تحقيق أهدافها و فعاليتها ، فعندما يمتاز العاملون بهذه الخاصية أي أنهم يتقون بمدراءهم تجعلهم ينفذون الأوامر المطلوبة منهم و يعملون بالرغبة و الحماس ، و بهذا سيقوم القائد بتبادل الثقة معهم و ذلك عن طريق الحرص على حماية حقوقهم و مصالحهم ، و لا يسمح له ضميره باستغلالهم لصالحه .(بجلاط و يحا، 2019_2020، صفحة 12)

أما إذا كانت الثقة غير متبادلة بين أعضاء المنظمة تجعل الموظفين يهتمون فقط بمصالحهم الشخصية ويهملون مصالح و أهداف المنظمة ، فالمنظمة تستخدم العدالة الإجرائية و التوزيعية بحيث أنها تؤثر على كل من الرئيس و مرؤوسيه ، و بهذا قد أشار العديد من الباحثين العلماء إلى أن العدالة التوزيعية هي معاملة الأشخاص الذين يملكون نفس التأثير على القرار ، و تكون متساوية و عادلة فيما بينهم ، و كذلك يكون التوزيع عليهم حسب مهاراتهم و خبراتهم في العمل ، أو بالمسؤوليات التي يتحملونها ، أما فيما يخص العدالة الإجرائية فتكون حسب القانون حيث يتم إجراؤها بالنزاهة و المساواة .(بحلاط و يحا، 2019_2020، صفحة 13)

و قد أكد أيضا : (ستارمر و آخرون) : على أن القيادة أساس بناء منظمة قائمة على الثقة و التعاون . فإذا كانت الثقة متبادلة بين القائد و العاملين سيعود عليهم بالنفع و النجاح كونهم ينفذون أوامره إذ يعملون بكل إخلاص و إرادة ، و يحسون أن لهم قيمة في تلك المنظمة .(بحلاط و يحا، 2019_2020، صفحة 13)

و ترى الدراسات الحالية أن ثقة الإدارة العليا تشير إلى أن ثقة العاملين تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات سليمة و متساوية لمصالح كل شخص داخل بيئة العمل .(بحلاط و يحا، 2019_2020، صفحة 13)

2_الثقة بالمشرفين : ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه و دعمه و تحفيزه لهم و تلبية احتياجاتهم الشخصية و مدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات و القدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه (عزة، دباب، و خلفاوي، 2019_2020، صفحة 10)

أشار Mayer et al بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين و التي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير و النزاهة و المقدره ، و الخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير

للمرؤوس ،النزاهة الى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل للمرؤوس أي عادلة و نزيهة أما المقدره فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص . (عزة، دباب، و خلفاوي، 2020_2019،
صفحة 10)

و يعرفها (Pillai) بأنها تلك التوقعات الايجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل انطلاقا من العلاقات المتبادلة .(بعاج و لعمور، 2019، صفحة 308)

3_ الثقة بزملاء العمل : هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد ، و بما تعكس تطابق القيم و المبادئ بين الطرفين .
(خضير، 2014، صفحة 234)

حيث يعرفها Gupta & Becerra بأنها علاقة التعاون المتبادلة و الميل الايجابي في المواقف بين الأفراد العاملين و درجة الاعتماد المتبادل و تشارك الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف و ذلك بما يسمى في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة . (عزة، دباب، و خلفاوي،
2020_2019، صفحة 11)

سادسا: أهمية الثقة التنظيمية

إن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد و المنظمات أبرزها :

✓ تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضال عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة

✓ تؤثر في العديد من الاتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التيمثلتها، إذ يتولد لديهم رضا عالي فيعلاقتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة .

✓ تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العالقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العالقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية ، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم .

✓ تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بني الأطراف ذات العالقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بينالأفراد .

✓ تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي للعاملين كنتائج ايجابية لهم و زيادة معدلات الإنتاج ، و تحقيق النجاح المنظمي .(صياغ، 2019، صفحة 11)

سابعا: مصادر الثقة التنظيمية وعناصر بنائها

أشار العريفي (2018) : إلى بعض مصادر الثقة التنظيمية كالتالي - :

✓ **ثقة معتمدة على العملية:** وهذا المصدر يرتبط بسجل عمليات الاتصال، وبه تكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم متعارفون ومحترمون .

✓ **ثقة معتمدة على العملية:** وهي الثقة التي ترتبط بنقاط التشابه بين الأفراد وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة .

✓ ثقة معتمدة على المنظمة: وهي الثقة التي ترتبط بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل الاحتراف أو التأمين، وهنا تكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات. كما لخص العريفي (2018) بعض عناصر الثقة التنظيمية بناء على ما ذكره الشتوي (2016)، القحطاني (2011) فيما يلي:

- توفير المنظمة للبيئة المستقرة للموظف، وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة، وتطبيق النظام على الجميع، واستخدام السلطة استخداماً مقبلاً للقيادات إيجابياً .
- الاهتمام بالقيم السائدة بوصفها قاعدة للثقة لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف .
- أن تعتمد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظف واستخدام الحوافز لتدعيم السلوك الإيجابي .
- توفير بيئة تنظيمية تسمح للعاملين باستثمار طاقاتهم الكامنة، وتدفعهم إلى التطوير والمشاركة في القرارات، وتقويضهم بعض السلطات، وتشجيعهم على الابتكار .
- إظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين، والسعي لإنجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة .
- وضوح رسالة المنظمة من خلال تحديد دقيق لرؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.(د. الشمري، 2020، صفحة 267)

ثامنا: قواعد و أسس الثقة التنظيمية

1. قواعد الثقة التنظيمية :

حدد (KEN BLANCHARD) من القواعد يجب أن تتوفر لبناء الثقة نلخصها فيما يلي :

- **الثقة تتطلب الحزم** : حيث إذا أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة علة التكيف و تجديد الذات و تثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون ، و لكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب .
- **الثقة تتطلب التكامل التنظيمي** : من أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.
- **تحتاج الثقة للاتصال** : حيث يتطلب الالتزام و الوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا لذلك فالمنظمات بحاجة لعقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي تعزز أهداف التنظيمية و تعيد النظر في استراتيجيات التنظيمية .
- **تناقض الثقة التنظيمية** : فمن جهة أنه من السهل تحطيم الثقة إذ ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة ، أو في الوقت نفسه من السهل بناؤها و المحافظة عليها من دون ضحايا .
- **الثقة تتطلب المصارحة و الشفافية** : في تعامل إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات .(بعاج و لعمور ، 2019 ، صفحة 307)

2. أسس بناء الثقة التنظيمية :

- 1_ **تطوير نظام قيم مشترك بين أفراد المنظمة** : بمعنى وضع مجموعة من القيم المتفق عليها من جميع أفراد التنظيم ، تسير بها عملية التفكير ، و السلوك على المستوى الفردي ، و الجماعي ، و تلتزم بها السلطات العليا في التنظيم ، و تعمل على ضمان ترسيخها ، و تثبيتها في شخصية الفرد العامل . فالأمر ليس إيجاد ثقافة منظمة ، بل العمل على تطوير هوية تنظيمية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي يميز موردها البشري .(ساخي، 2015_2016 ، صفحة 75)

2_بناء رؤية مستقبلية واضحة و مشتركة : و الرؤية هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها ، و أهدافها على المدى القريب ، و البعيد في ضوء بيئة العامة ، سواء كانت داخلية أة خارجية ، يشترط في ذلك توضيح السلطات العليا لوجهة نظرها المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع ، و أهداف الخاصة بنشاط المنظمة على المستويين التنفيذي و الاستراتيجي للمرؤوسين ، ما يعزز الثقة في سلوكيات ، و القرارات الصادرة عن القيادة حتى في حالة الاختلاف في الرأي ، فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة .(ساخي، 2015_2016، صفحة 75)

3_تحسين عملية الاتصال و التفاعل الايجابي : إن وضع الأهداف ، و صياغتها بطريقة تشاركية يمهد الى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم ، و بين الإدارة العليا ، و يشجع العمل في فرق متكونة من مهارات ، و كفاءات مختلفة ، ما يرفع من مستوى الانسجام ، و الثقة . فمبدأ وحدة الهدف الذي يترجم خلفية ، و دوافع متفق عليها ، و مقبولة جماعيا يذلل ، و يزيل حواجز الاتصال ، و يشجع على الإصغاء ، و الاهتمام بالأخر ، و يعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة المشاكل التي قد تواجهها المنظمة . و بالتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب الى الواقع العملي .(ساخي، 2015_2016، صفحة 76)

4_تسهيل تداول المعارف : إن عملية نقل المعرفة ، و الخبرات ، و الممارسات بين الأفراد في المنظمة ، تتم في إطار جماعي . تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيميا إلى قيم مشتركة (المعرفة الضمنية) . فعمليات التعلم تنتج بتجديد ، و فقط حينما توضع في إطار هوية تحوي اتفاق حول القيم ، و القواعد المتعارف عليها ، و هذه الأخيرة تمثل ركيزة الأساسية لإرساء الثقة في المنظمة . (ساخي، 2015_2016، صفحة 76)

تاسعا : نماذج الثقة التنظيمية

نماذج الثقة التنظيمية .وضع عدد من العلماء نماذج للثقة التنظيمية التي تركز عمى جوانب مختلفة ومن هذه النماذج :

1_ نموذج zand الذي يركز على العلاقة بين الثقة المتبادلة و الأداء .

2_ نموذج Shockley , zalabak , elliss et cesarea الذي يركز عمى أبعاد الثقة التنظيمية وأثريا على الرضا الوظيفي والفعالية .

3_ نموذج mayer , davis et shooman الذي يركز على الثقة التنظيمية لرئيس بالمرؤوسين .

4_ نموذج whitner , brodt , korsgaard et wener الذي يركز على الاطار التبادلي للسلوك الاداري لرئيس الجدير بالثقة .

5_ نموذج mishra الذي يركز على أبعاد الثقة التنظيمية .

6_ نموذج jones الذي يركز على نشأة وتطور الثقة .

7_ نموذج Mchnightcummings et chevany الذي يركز على التكوين الأولي للثقة.

8 _ نموذج laschinger الذي يركز عمى تأثير التمكين الوظيفي والثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي و

الولاء التنظيمي .(سعيدى و ميلودى، 2019، صفحة 18)

وسنقوم بتوضيح بعضها :

أ- نموذج وشوكالي **zalabak, shockley et morrealle**: ويقوم هذا النموذج على خمسة

عناصر لفهم الثقة التنظيمية، وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا النموذج سوف تؤدي حتما إلى

الفعالية، والرضا الوظيفي، وهذه العناصر هي: (سعيدى و ميلودى، 2019، صفحة 18)

الكفاءة: والمقصود بهذا البعد هو مدى قدرة المنظمة، وكفاءتها من خلال قيادتها و استراتيجياتها وقراراتها

في مواجهة التحديات، ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم، ويتضمن ذلك كل مستويات القيادة

بالإضافة إلى زملاء العمل .

الانفتاح و الأمانة : والمقصود بها انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات، وطرق الاتصال

الجيد والمشاركة في معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بالمنظمة، والصدق، و الأمانة في

حفاظ أسرار خاصة بالمنظمة، فكمما تميزت قادة المنظمة بالانفتاح و الأمانة زادت ثقة العاملين .

المصادقية: هي توقعات العاملين للسلوك المتوافق، والمعتمد عليه من قبل قادتهم بمعنى التطابق بين الأقوال

، و الأفعال ، ما يرفع المصادقية بين الطرفين، مما يؤدي إلى بناء الثقة و العكس صحيح . **الاهتمام:** هو

إدراك العاملين أن قادة منظماتهم يهتمون بهم، وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم،

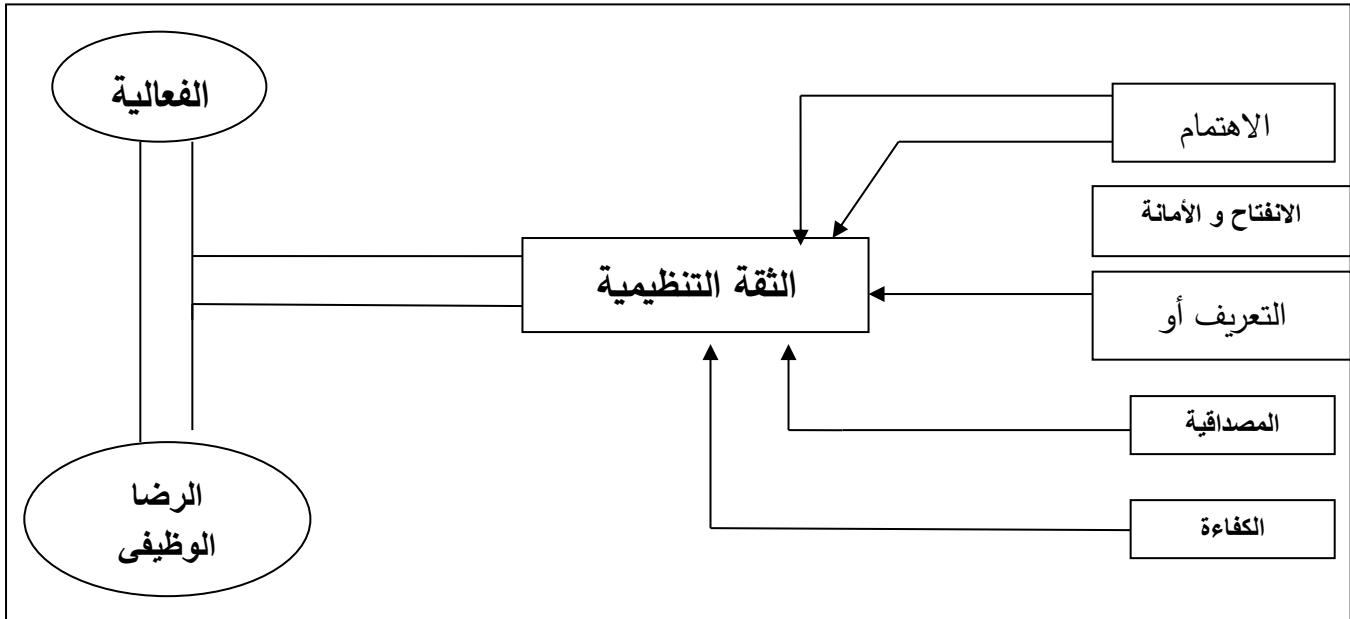
وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين

التماثل : المقصود به درجة ارتباط العاملين بأهداف المنظمة، وقيمتها، و أعرافها، وتزداد الثقة عند تماثل

قيم العاملين مع قيم المنظمة. فإذا حدث التماثل بين العاملين، والمنظمة، فقد يحقق ذلك مستويات عالية

من الثقة، والفاعلية التنظيمية. (سعيدى و ميلودى، 2019، صفحة 19)

الشكل رقم : (06) يوضح نموذج وشوكالي



المصدر: (سعيد و ميلودي، 2019، صفحة 19)

نموذج (1792) zand:

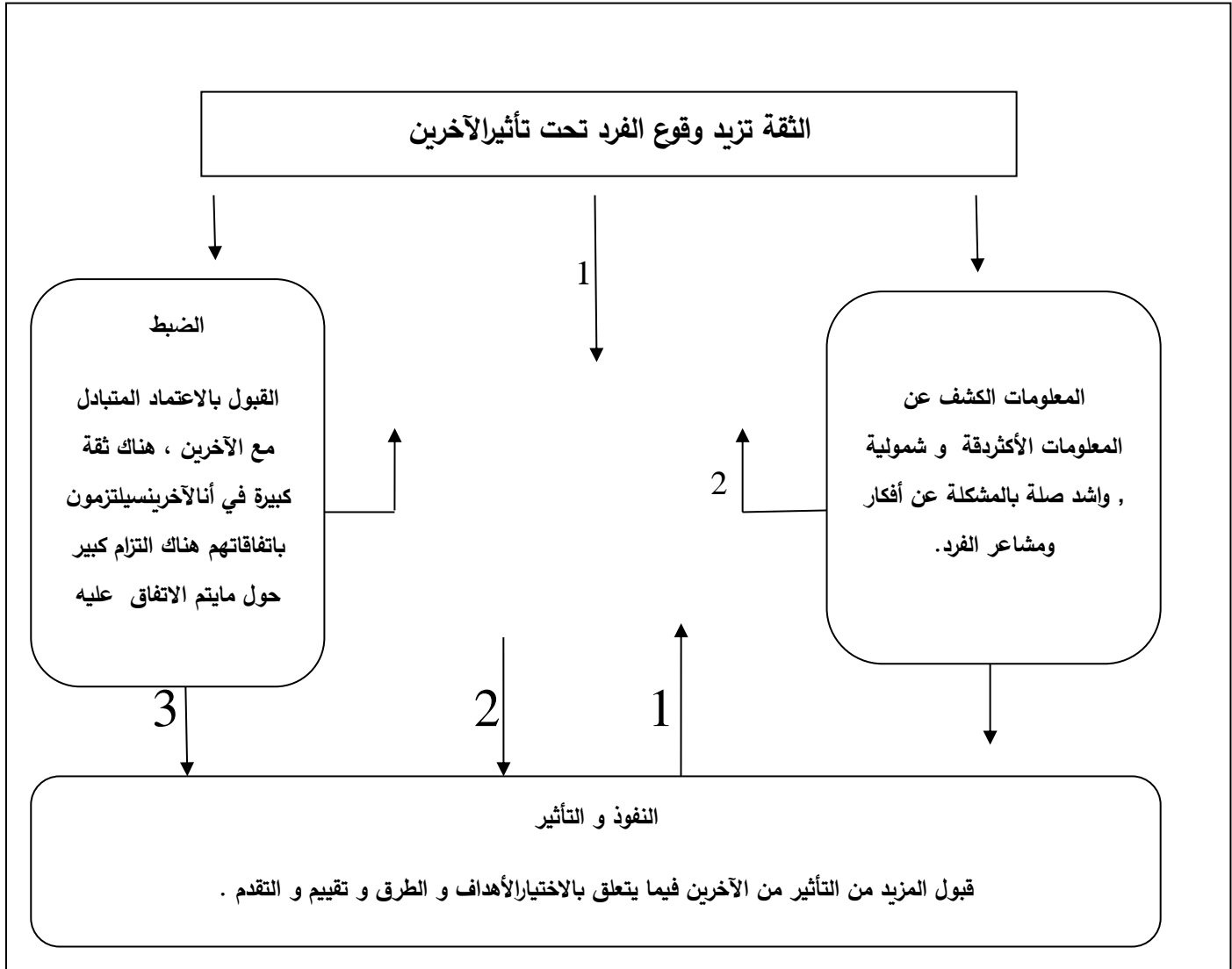
قدم زاند في سنة 1972 نموذجا للثقة التنظيمية مركزا على علاقتها بالمعلومات، ويستند نموذج زاند للثقة التنظيمية على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق، أو لا يثق (حالة من الشك) ، من خلال معلومات النفوذ، التأثير، الضبط (السيطرة) ، فالشخص الذي لا يثق بالآخرين سوف يخفي، أو يشوه المعلومات، ويتجنب ذكرها، ويزيف الحقائق و الأفكار، بحيث تنعدم لديه الصراحة، و تكون المعلومات التي يقدمها أقل دقة، وأهمية، وغير متطابقة مع الحقيقة، وسوف يحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه ، ويكون غير واثق، وفي حالة شك من أرائهم، و أقوالهم، وغير مبالياقتراحاتهم، وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره، والمرء الذي لا يعطي الثقة للآخرين يكون دائما أقل اعتمادا على الآخرين ، في حين يكون التنسيق معهم ضروريا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويبقى دائما مقاوما لأسلوب التأثير عليه ، وعندما يواجه الآخرين سلوك ضعيف للثقة فأنهم يترددون عن إعطاء

المعلومات، ويرفضون التأثر و يتهربون من السيطرة، هذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثرا على كل من تبادل المعلومات، وتبادل التأثير، وممارسة ضبط الذات، ما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة.(سعيدى و ميلودى، 2019، صفحة 19)

كما أن الأفراد الذين لا يثقون بالآخرين عندما يحاولون حل مشكلة معينة بطريقة مشتركة سيحاولون التقليل من انكشافهم، أو وقوعهم تحت تأثير الآخرين ، فتدنى مستوى الثقة يولد الشك الاجتماعي مما يؤدي إلى سوء الفهم، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يثقون ببعضهم البعض فيم يقدمون معلومات واقعية، وأكثر دقة، وشمولية، وفي أفضل توقيت وبذلك فيم يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات و هؤلاء الأفراد يحملون خوفا أقل نحو احتمالات سوء الفهم و يتقبلون حل الاعتماد المتبادل .(سعيدى و ميلودى، 2019، صفحة 20)

وفيما يمي نموذج لعلاقة الثقة بالمعلومات والتأثير والضبط مبين في الشكل أدناه :

الشكل رقم (07) نموذج زاند



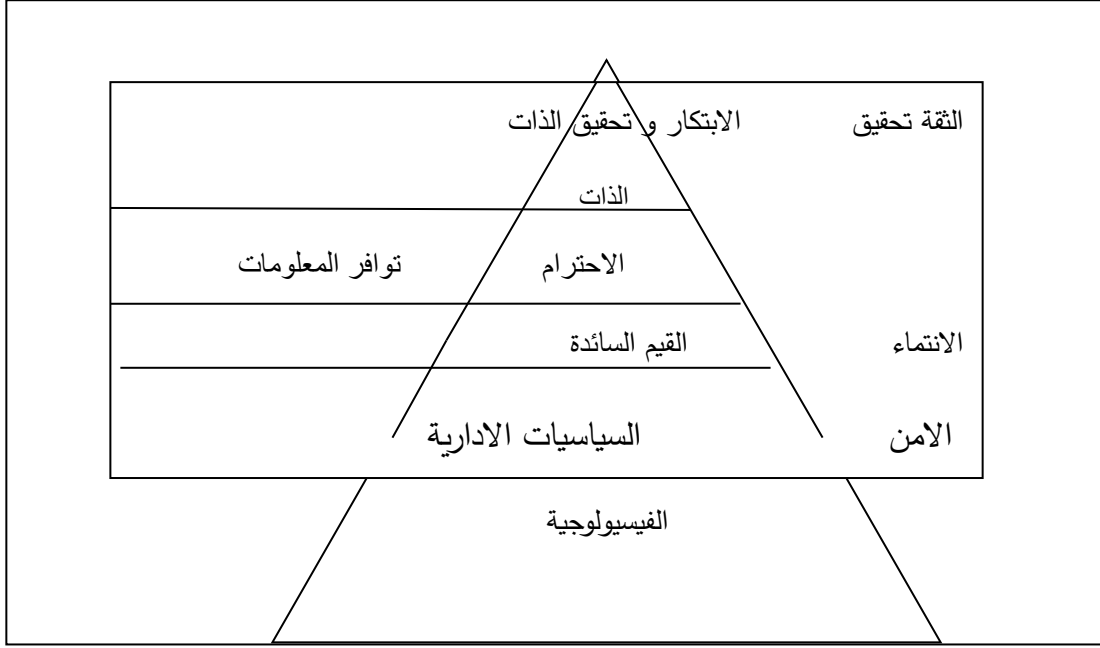
المصدر: (سعيد و ميلودي، 2019، صفحة 20)

نموذج الغامدي :

تضح النموذج في الشكل رقم (6) والذي يظهر فيه أن الاحتياجات الأولية للثقة التنظيمية في البيئة السعودية؛ تبدأ من مستوى احتياجات الأمن والتي تنقسم إلى نوعين ؛ الأول منهما : هو الحاجة للأمان المادي المتعلق بمكان العمل. و الثاني : هو البيئة الآمنة المستقرة التي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها، وهذه تندرج تحت عامل السياسات الإدارية . أما في المستوى الثاني فتأتي الحاجة إلى الانتماء وتندرج تحت ما يسمى بالقيم السائدة. أما في المستوى الثالث فيأتي عامل (توافر

المعلومات) مع حاجة الاحترام والتقدير . أما المستوى الرابع: من هرم ماسلو للاحتياجات فهي مرحلة تحقيق الذات والتي يقابلها عامل الابتكار ، و تحقيق الذات . (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 95)

الشكل رقم (08) نموذج الغامدي



المصدر: (الراجحي، 1435هـ_2014م)

ج . نموذج الثقة التنظيمية لمسار العلاقات بينها وبني الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية المدركة:

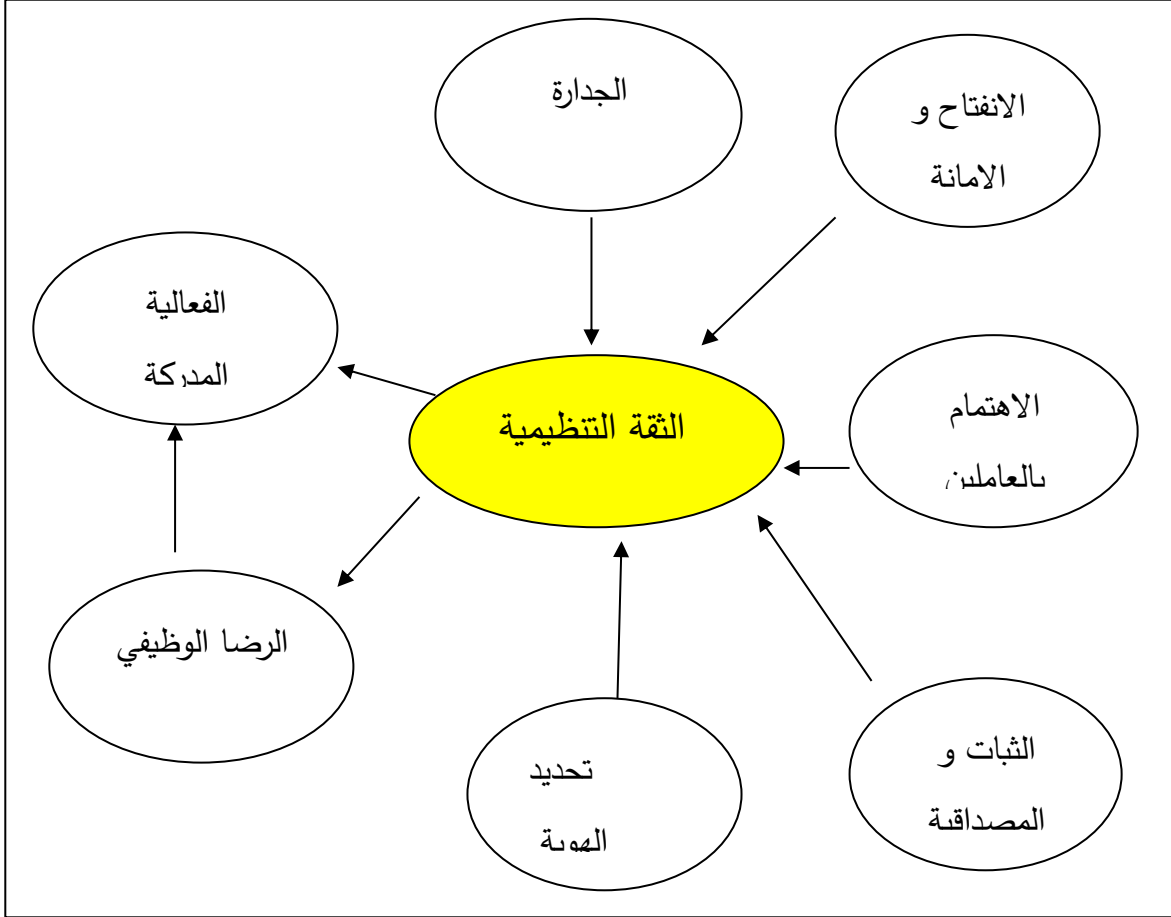
قدم زلاباك و آخرون Zalabak . et .al نموذجا موسعا لنموذج ميشرا (Mishra. 1996) و الذي

يتكون من خمسة أبعاد و هي : الجدارة Competence ، الانفتاح Openness ، الاهتمام Concern

Dimension ، الثبات أو المصدقية Reliability ، و أخير بعد تحديد الهوية .

الشكل رقم (09) نموذج الثقة التنظيمية لمسار العلاقات بينها وبني الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية

المدركة :



المصدر: (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 96)

ويمكن وصف النموذج فيما يلي :

بعد الجدارة Competence : يشير هذا البعد إلى مدى ثقة العاملين في فعالية قيادتهم التنظيمية ويتضمن ذلك القيادة في المستويات العليا، بالإضافة إلى المستويات الإشرافية وزملاء العمل. ويعد هذا البعد بمثابة إدراك عام يفترض أن الجدارة لا تقتصر على القادة، ولكنها ترتبط بمدى معرفة الموظفين لفعالية المنظمة وقدرتها على التعايش مع سوق العمل، و الإيمان بقدرتها على توصيل خدمات ومنتجات ذات

جودة، واستيعاب التطورات التكنولوجية السريعة؛ مثل: التعلم الإلكتروني، مع قدرتها على المنافسة الدينامية في ظل الاقتصاد العالمي المتغير. (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 97)

بعد الانفتاح والأمانة : Honesty&Openness يعد هذا البعد بأنه الأكثر تكراراً، فعلى المستوى التنظيمي يرتبط مفهوم الانفتاح و الأمانة بالثقة، حيث يشعر العاملون بالثقة نحو منظماتهم عندما تكون القيادة التنظيمية مفتوحة وأمينه. ويرى إليسزلاباك Zalablak& Ellis أن العربة ليست بكم المعلومات المتاحة للمشاركة، ولكن بالجهود المخلصة التي تبذلها القيادة. (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 97)

بعد الاهتمام Concern Dimension: يسهم كل من الصدق والرعاية مع الانفتاح في الشعور بالاهتمام ، ويتحقق ذلك البعد عندما يشعر أعضاء المنظمة بالاهتمام بالقيادة بهم ،

وتتناول كل من بروملي وكمنجز Cummings&Bromiley بُعد الاهتمام عندما لا يستفيد أحد الأطراف سواء أحد زملاء العمل أو المنظمة وعندما يكون الطرف الآخر عرضة للخطر، وتصف ميرشا Mishra الاهتمام بأنه يكون عندما تتوازي المصالح و الاهتمامات الذاتية للفرد مع اهتمامات الآخرين ، سواء على مستوى الفريق، أو المنظمة، أو المستوى المجتمعي. (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 97)

بعد الثبات / المصداقية Reliability : يرتبط هذا البعد بتوقع السلوك المتوافق والمعتمد عليه، حيث يؤدي الاتساق التطابق (Consistency) والتوافق (congruency) بين الكلمات والأفعال إلى بناء الثقة، أما عدم التطابق والتوافق فيقلل من الثقة. (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 97)

بعد تحديد الهوية Identification Dimension : اعتمد هذا البعد بصفة أساسية على الطريقة التي تتخذها الإدارة لإدارة التناقض بين التميز (Individuation) والتشاركية (Association) أو الانتماء للمنظمة، فإذا حدث التماثل بين الأعضاء والمنظمة، فقد يحقق ذلك مستويات عالية من الثقة والفعالية

التنظيمية، وفي المقابل إذا شعر أعضاء المنظمة بالاغتراب عنها، فقد يحقق ذلك مستويات منخفضة من الثقة والفعالية التنظيمية ويؤكد هذا البعد على أن الثقة تحدث نتيجة لسلوكيات الاتصال وعمليات التفسير، فمن خلال شعور الأفراد بالانتماء للهوية والتشاركية مع المنظمة فإن القادة و الأعضاء قد يكونون أكثر اتصال بمزيد من الثقة. (الراجحي، 1435هـ_2014م، صفحة 98)

عاشرا : معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ويمكن تلخيصها كما يلي:

هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويكون ذلك سبب بعض الممارسات وإجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء. (بن عطا الله، 2018_2019، صفحة 60_61)

استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها؛ نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم لمعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. (بن عطا الله، 2018_2019، صفحة 60_61)

الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعمق بحقوق كل طرف وواجباته ، وظروف العاقلة المتبادلة بينهم ، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة . ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.

الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة و انهيارها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي ، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات ، يزيد نسبة الشك

بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة ؛وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ؛وال يمكن الاعتماد عليهم ، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها. (بن عطا الله، 2018_2019، صفحة 60_61)

تضليل الثقة و استغلالها: فعلى مستوى المنظمات و الأفراد ، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنايين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين ، والمنظمات التي يعمون بها .(بن عطا الله، 2018_2019، صفحة 61)

والمأمل في المعوقات السابقة يتضح لو أن:

-هناك أمور صغيرة ،و إجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولون قد تتسبب بانهايار أسوار الثقة داخل التنظيم .

_ هدم الثقة و القضاء عليها في أسرع وقت و أيسر مقارنة ببنائها و تدعيمها ، و هذا ما يحتاج إلى تكاتف الجهود للمحافظة عليها . (بن عطا الله، 2018_2019، صفحة 62)

الحادي عشر : فوائد الثقة التنظيمية

ان الفوائد المتحققة من الثقة تكمن في النقاط التالية :

✓ الثقة التنظيمية عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة الى الاعتماد على الهياكل

التنظيمية للمراقبة و السيطرة على سلوكيات الفرد و المجموعة .

✓ الثقة التنظيمية تؤمن و تعزز و تخفض الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي و الأداء

المتميز و تعزز من حالات الولاء و الرغبة بالبقاء في المنظمة و تخفض من حالات ترك العمل

و الغياب و الصراع في المنظمة .

✓ الثقة التنظيمية تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الاسهام في تحقيق العوائد و استخدامها مستقبلا .

✓ الثقة التنظيمية وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند الى التعاون و انتاج رأس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن و مضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي .

✓ تلعب الثقة التنظيمية دورا أساسيا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال و الحوار و انفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري بين الأطراف .(أ.م.د نجم و م.م.كريم، 2016، صفحة 313)

الثاني عشر : علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية عنصر مهم في تحقيق الاستقرار للمنظمة حيث تساعد على تنمية الاتصالات الفعالة و خلق التعاون بين الموظفين و تعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات و هذا بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة .

فالثقة التنظيمية تعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين وولائهم و زيادة تكاملهم بايجابية على المنظمة ... الخ . فزيادة الثقة بين الموظفين و خاصة بالإدارة العليا للمنظمة تؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي حيث يعد من الأمور الضرورية التي يجب على المنظمات الاهتمام به و خاصة إدارة الموارد البشرية .

فيتضح وجود علاقة ايجابية تربط بين الثقة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي بوصفهما من المتغيرات السلوكية التي تفسر تمسك الفرد و ارتباطه بالمؤسسة إذ أنه كلما زادت ثقة الموظفين بإدارة المنظمة و سلامة الإجراءات و السياسات التي تطبقها زاد شعورهم بالاستغراق الوظيفي نحو منظماتهم التي يعملون بها .(أيمن، 2019، صفحة 14)

الخلاصة :

تشكل الثقة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي ، بحث تعتمد المنظمات على الثقة لتطويرها و تحقيق أهدافها و رسم مستقبل واضح للمؤسسة و تعد المطلب الأساسي للنهوض بالمؤسسات و المنظمات لأنها تعد عاملا هاما تربط الفرد بوظيفته . و منه توصلنا في هذا الفصل على مدى أهمية الثقة التنظيمية في المنظمة لذلك يجب العمل على تعزيزها و تمكين الأفراد و كذا إدراكهم في صناعة القرار و تنفيذها كما يمكن اعتبارها مجموعة من توقعات المشتركة بين الرئيس و المرؤوسين .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للواسة

تمهيد

وَأولاً: تقديم المؤسسة محل الواسة

ثانياً: الإطار المنهجي للواسة

ثالثاً : خصائص عينة الواسة

رابعاً : الأدوات المستخدمة في الواسة

خامساً : الأساليب الإحصائية في الواسة

الخلاصة

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية و التطرق إلى العلاقة بينهما سوف نتطرق إلى الدراسة الميدانية التي تكون هي أساس أي دراسة علمية بغرض جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، في هذا الصدد سنتطرق في هذا الفصل أولاً إلى تقديم المؤسسة محل دراسة ، ثم تعرف على المنهج المستخدم في الدراسة و حدودها و وصف العينة و كيفية اختيارها و كذلك تحديد الأدوات و جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الأساسية .

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق إلى التعرف على كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة ، ذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها و مكونات الهيكل التنظيمي لها ، و كذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكنا من أخذ فكرة عن المؤسسة .

• تعريف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية :

أنشئت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90_09 مؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009 ، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 219_98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 و المتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة ، و مقر الكلية القطب الجامعي شتمة بسكرة.

• هيكل الكلية :

تم إدراج الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة بسكرة ضمن ملاحق المذكرة.

ملحق رقم (02) :

ثانياً: الإطار منهجي الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع المتمثل في الاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بسكرة قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول الى النتائج أو الحقائق ، و التطرق الى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

أ_تعريف المنهج :

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و هو المنهج الوصفي المتعمق ، حيث يصف الباحث العلمي مختلف الظواهر و المشكلات العلمية ، و يحل المشكلات و الأسئلة التي تقع ضمن دائرة البحث العلمي ، ثم يتم تحليل البيانات التي جمعها من خلال المنهج التحليلي الوصفي ، بحيث يمكن استخلاص الشرح و النتائج . (تيسير ، 2023) ، بحيث يعتمد الباحث على نوعين من البيانات و هما :

- **البيانات الأولية :** تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة ، ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج spss الاحصائي و باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة ، و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .
- **البيانات الثانوية :** قمنا بمراجعة الكتب و الرسائل الجامعية و المجالات المتعلقة بالبحث و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .

ب_ طريقة الدراسة :

من أجل التعرف على علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية ، سيتم التعرف على منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة و في الأخير خصائص العينة من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها و تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي spss .

ج - حدود الدراسة

_الحدود المكانية : تمت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

_الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة خلال العام الجامعي 2023/2022.

_الحدود البشرية : تم اختيار عينة من العاملين في الإدارة قدرها (30) عامل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة ، جامعة بسكرة .

_الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أن الاستغراق الوظيفي متغير مستقل، أما المتغير التابع هو الثقة التنظيمية.

د_ عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 50 عامل حسب البيانات سنة 2022 ، و اعتمادا على عينة عشوائية قصدية ، باستخدام المسح الشامل بلغ حجمها 40 ، و قد تم توزيع الاستبيانات عبر زيارات ميدانية ، و استرد منها 34 بعد فحصها و تحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 30 استبانة .

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبون ، و ذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم ، و قد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، نوع منصب العمل) و ذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة ، و بالتالي يمكن إيضاحها كما يلي :

_ متغير الجنس :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في جامعة محمد خيضر بسكرة تم استفسار المستجوبون حسب الجنس و أعطوا إجابتين هما : ذكر و أنثى و قد كانت إجابتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم : (03)جدول يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	%66,66
أنثى	10	%33,33
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور التي قدرت نسبتهم ب(%66,66) ، مقارنة بنسبة الاناث التي قدرت ب(%33,33) ، من مجموع أفراد العينة .

متغير السن (العمر) :

وفقا لمتغير الجنس فان هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر ، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر حسي الفئات العمرية المختلفة .

جدول رقم : (04) جدول يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب متغير السن.

فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	10%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	63,33%
من 41 إلى أقل من 50 سنة	8	26,66%
من 51 إلى أقل من 61 سنة	00	00
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة فئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة في بواقع 63,33% ، و هي نسبة مرتفعة و منطقية ، حيث تعبر عن نسبة الشبابية الأنسب القادرة الى انجاز المهام الموكلة اليهم مهما كان نوعها ، بينما الفئة العمرية من (41 إلى أقل من 50 سنة) بلغت نسبتها 26,66% و هي نسبة متوسطة ، أما نسبة أفراد عينة الدراسة ضمن الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (51 إلى أقل من 61 سنة) بلغت نسبتها 10% و 0% و هي نسبة جد منخفضة ، ويرجع هذا الانخفاض في فئة أقل من 30 إلى تدني نسبة التوظيف في السنوات الأخيرة ، وفي الفئة الأخيرة ترجع إلى وصول العامل إلى سن التقاعد .

_ الحالة الاجتماعية :

في الدراسة الحالية قمنا باستفسار المستجوبين حول الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (05) جدول يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية .

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
عازب	14	49%
متزوج	16	51%
أرمل _ مطلق	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يوضح الجدول التالي أن نسبة العزاب في أفراد عينة الدراسة بلغت 49% ، مقارنة بنسبة المتزوجين بلغت 51% .

_ المؤهل العلمي :

يعد المؤهل العلمي لدى العاملين معياراً أساسياً لتصنيف العاملين ، كما يعد معياراً أساسياً لتقييم العاملين حسب مستواه التعليمي ، الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول رقم (06) جدول يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	10%
ليسانس	5	16,66%
مهندس	1	3,33%
ماستر_ماجستير	11	36,66%
دكتوراه	10	31%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي حيث أن الأفراد الحاصلين على شهادة ماستر _ ماجستير و دكتوراه أعلى نسبة حيث قدرت ب 36,66% و 31% ، ثم تليها نسبة 16,66% و هي نسبة الأفراد الذين مستواهم ليسانس ، لعل هذا الارتفاع هو أن الكلية تستقطب بنسبة كبيرة الأفراد الذين مستواهم التعليمي يتناسب مع طبيعة العمل لتسيير شؤون الإدارة و في الأخير نجد نسبة 10% و 3,33% من الأفراد الذين مستواهم ثانوي و مهندس .

_ الخبرة المهنية :

الخبرة ناتجة عن تراكم سنوات العمل في مجال معين فهي تبني الأفراد مهاراتهم و تزيد من معارفهم و تطور أي مؤسسة ، و الجدول الموالي يوضح توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (07): جدول يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
(0_5) سنوات	00	00%
(6_10) سنوات	9	30%
(16_11) سنة	21	70%
(17_22) سنة	00	00%
أكثر من 23 سنة	00	00%
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبة حسبمخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة ، حيث وقعت إجابات أفراد العينة على فئتين و الجدول يبين لنا أن سنوات الخبرة لدى أفراد العينة نجد نسبتها 70% تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 16 سنة) و هي أعلى نسبة ، في حين نجد نسبة 30% للذين لديهم خبرة بين (6 إلى 11 سنة)

_ منصب العمل :

جدول رقم : (08) جدول يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب متغير منصب العمل.

منصب العمل	التكرار	نسبة المئوية
دائم	30	100%
مؤقت	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبة حسب مخرجات Spss .

حسب الجدول في يتبين لنا أن كافة العاملين في المؤسسة عمال دائمين ، حيث بلغت العمال الدائمين

100% .

رابعاً : الأدوات المستخدمة في الدراسة

أ_أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة لجمع البيانات من خلال الاعتماد على دراسات السابقة كدراسة (ابو شنب 2016) و(دراسة أحمد ديب ماضي 2014) ، و (دراسة نور يسري محمود طه 2019) و (دراسة محمد علي الزاجحي 2014) ، في الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية ، و قد تم الاستعانة بالاستبانة

حيث قسمت الى 3 أقسام :

القسم الأول : يتضمن هذا القسم من المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي و الخبرة) .

القسم الثاني : يتضمن المتغير المستقل وهو الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الاستغراق الشعوري ، الاستغراق المعرفي ، الاستغراق الجسدي). و شمل هذا القسم أيضا على 16 عبارة ، موزعة لكل بعد 5 عبارات و البعد الأخير عبارات قسمت وفق مقياس ليكارت الثلاثي .

القسم الثالث : يتضمن المتغير التابع و هو الثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الثقة بالمشرفين و الثقة بزملاء العمل ، الثقة بالإدارة العليا) ، و شملت 16 عبارة موزعة لكل بعد 5 عبارات و البعد الأخير 6 عبارات قسمت وفق مقياس ليكارت الثلاثي .

جدول رقم: (09) يوضح توزيع عبارات الأبعاد للمتغير المستقل .

البعد	رقم العبارة
الاستغراق الشعوري	(5_4_3_2_1)
الاستغراق المعرفي	(4_3_2_1)
الاستغراق الجسدي	(6_5_4_3_2_1)

المصدر: من اعداد الطالبة .

جدول رقم (10) يوضح توزيع عبارات الأبعاد للمتغير التابع .

البعد	رقم العبارة
الثقة بالمشرفين	(5_4_3_2_1)
الثقة بزملاء العمل	(5_4_3_2_1)
الثقة بالإدارة العليا	(6_5_4_3_2_1)

المصدر: من إعداد الطالبة.

و قد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من 1 إلى 3 ، الذي يدعى بسلم ليكارت الثلاثي ، بحيث كل ما اقتربت الإجابة من (3) ، كلما كانت الموافقة بشكل أكبر و الجدول الموالي رقم(09_03) يوضح ذلك .

جدول رقم : (11) جدول يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي .

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (2=1_3) ثم نقسمه على أكبر قيمة و هي 3 للحصول على طول الخلية (2/ 3=0,66) ، ثم نضيف هذه القيمة في المقياس و هي 1 و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية و هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي : (من 1 إلى 1,66 منخفض ، و من 1,67 إلى 2,33 متوسط و من 2,34 إلى 3 مرتفع)

جدول رقم : (12) جدول يوضح الحدود الدنيا و العليا للمقياس ليكارت الثلاثي .

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1,66
متوسط	من 1,67 إلى 2,33
مرتفع	من 2,34 إلى 3

من اعداد الطالبة

ب_صدق أداة الدراسة :

حيث قامت الباحثة أم الخير بن عربي و ساسوي فتيحة 2018_2019 ، بحساب الصدق و الثبات ، حيث يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر ، و في إطار حرصت الطالبة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة ، حيث قانت الباحثة بعرضها على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها .

■ ثبات أداة الدراسة :

يعني ثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره و قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات للعاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة تقدر ب 73.8% و هي نسبة مقبولة ، و تعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 0.62% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث :

جدول رقم (13):جدول يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة .

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية .	31	73.8%

من اعداد الطالبة وفق مخرجات spss .

يتضح من خلال الجدول التالي أن معاملات الثبات الكلية للاستبيان ألفا كرونباخ لمحور الدراسة قدرت ب (0.738) و هي أكبر من 0.62، و هذا يعني بأنها قيمة جيدة للثبات ، و هو ما يشير إلى إمكانية

ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى ، بعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و بنفس الظروف فان (73.8%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة ، و هي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها .

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث و اختبار صحة فرضياته ، تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي و التحليلي ، و ذلك باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss v 20 :

1_ مقاييس الاحصاء الوصفي (DesccriptivestatisticMrasures) : و ذلك لوصف مجتمع البحث و اظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات . و الاجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميته بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

2_ تحليل التباين للانحدار (Analysis of vriance) : لقياس مدى علاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع .

3_ تحليل معامل الارتباط بيرسون : و ذلك لاختبار علاقة المتغيرات المستقلة الاتية : (الاستغراق الشعوري، الاستغراق المعرفي ، الاستغراق الجسدي) على المتغير التابع و هو الثقة التنظيمية .

4_ اختبار معامل الالتواء: من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

5_ اختبار معامل التقلطح : لأجل التحقق ما مدى تقلطح التوزيع الطبيعي للبيانات .

6_ معامل الارتباط ألفا كرونباخ : و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي :

هو عبارة عن اختبار إذ ما كانت البيانات تخضع إلى توزيع طبيعي أو لا ، و من أجل التحقق من ذلك تم حساب معامل قيمة الالتواء للمتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة ، و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من 1 و يظهر الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً و التفلطح يوضح ذلك .

جدول رقم : (14) جدول يوضح معاملات الالتواء و التفلطح .

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
أبعاد الاستغراق الوظيفي		
الاستغراق الشعوري	-0,54	-0,7
الاستغراق المعرفي	-0,51	-1
الاستغراق الجسدي	-0,23	-1,01
المجموع	-1,28	-2,71
أبعاد الثقة التنظيمية		
الثقة بالمشرفين	-0,55	-0,91
الثقة بالزملاء	-1,75	-0,62
الثقة بالإدارة العليا	-0,51	-2,11
المجموع	-2,82	-3,64

مصدر : من اعداد الطالبة حسب مخرجات spss.

▪ تبين الانحدار : (المعنوية الجزئية لنموذج)

الهدف من تبين الانحدار للأجل معرفة صلاحية نموذج الدراسة موضحا ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم : (15) نتائج تحليل تبين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضيات .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	0.17	1	0,20	7,01	0.01	0,20	0,44
الخطأ	8.34	29	0,28				
المجموع	8,51	30					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

➤ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13_03) يتبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار

الفرضيات ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7,01) و بقيمة احتمالية (0,001) و هي أقل من

مستوى الدلالة 0,05 ، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو

الاستغراق الوظيفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (21%) من التباين في المتغير التابع المتمثل

في الثقة التنظيمية و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الرئيسية .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل عن نبذة و نشأة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ببسكرة ، و أيضا اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات لدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العاملين في الكلية ، التي تحتوي على محورين رئيسين و هما الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية و هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا ، و بعد استرجاعها قمنا بتقريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة .

الفصل الخامس

عرض وتفسير نتائج

الدراسة

الفصل الخامس :عرض و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض و مناقشة الفرضية الرئيسية

ثانياً: عرض و مناقشة الفرضية الأولى

ثالثاً : عرض و مناقضة الفرضية الثانية

رابعاً : عرض و مناقضة الفرضية الثالثة

الخلاصة

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات ، و ذلك من خلال نتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع في مؤسسة محل الدراسة ، و ذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها و تحليلها في هذا الفصل .

أولاً : عرض و مناقشة الفرضية الرئيسية

تمثلت الفرضية الرئيسية في : ما علاقة الاستغراق الوظيفي بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

لإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد علاقة بين الاستغراق الوظيفي و الثقة

التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة . و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية .

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العينة
الاستغراق الوظيفي	0,001	0,55	30

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

من خلال الجدول فان النتائج تبين إن القيمة الاحتمالية تساوي 0,001 و هي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، و كما أن معامل الارتباط بيرسون 0,55 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية .

ثانيا : عرض و مناقشة الفرضية الأولى

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها .

▪ عرض و تفسير نتائج الفرضية الأولى : يوجد مستوى متوسط لأبعاد الاستغراق الوظيفي السائد

في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

للإجابة على هذه الفرضية و التأكد من صحتها أو عدمها قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة ، و التي تقيس أبعاد الاستغراق الوظيفي موضوع الدراسة وفقا للأبعاد المكونة له: الاستغراق الشعوري ، الاستغراق المعرفي ، الاستغراق الجسدي.

✓ البعد الأول : الاستغراق الشعوري :

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستغراق الشعوري .

1. عرض النتائج :

جدول رقم (17) تحليل فقرات بعد الاستغراق الشعوري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	أنا متحمس لوظيفتي	1,50	0,82	4	متوسط
2	أشعر بالدافعية و القوة أثناء العمل	1,20	0,55	5	متوسط
3	إمكانية استمراري لفترات طويلة في العمل	1,57	0,77	3	متوسط
4	أشعر بالمرونة و الانفتاح الذهني أثناء العمل	2,07	0,77	1	مرتفع
5	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي	2,03	0,32	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعد الاستغراق الشعوري	1,67	0,65	--	متوسط

المصدر : من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. تحليل النتائج :

يبين الجدول رقم (17) أن قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاستغراق الشعوري بمتوسط حسابي (1,67) و انحراف معياري (0,65) ، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أشعر بالمرونة و الانفتاح الذهني أثناء العمل " بمتوسط حسابي 2,07 ، تليها عبارة " أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي " بمتوسط حسابي 2,03 ، تأتي بعدها عبارة " إمكانية استمراري لفترات

طويلة في العمل " بمتوسط حسابي 1,57 ، ثم عبارة " أنا متحمس لوظيفتي " بمتوسط حسابي 1,50 ، وفي الأخير عبارة " أشعر بالدافعية و القوة أثناء العمل " بمتوسط حسابي 1,20 و التي هي أضعف متوسط حسابي مقارنة بمتوسطات حسابية الأخرى .

و يمكن تفسير ذلك بأن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لديهم استغراق شعوري متوسط تجاه وظائفهم ، و يظهر ذلك في المرونة و أن ظروف العمل تولد لدى العامل في الكلية نشاط عالي يشعرون به أثناء تأديتهم لمهامهم لديهم استقرار نفسي عند التعامل مع رئيسهم و يتقون بتوجيهاته مما يجعلهم يقضون أكبر وقت في العمل نتيجة شعورهم بالإيجابية و لهم الرغبة الكاملة في الاستمرار و التجديد و أن و مناخ الكلية الودي جعلهم أكثر تمسك بالبقاء .

✓ البعد الثاني : الاستغراق المعرفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستغراق المعرفي.

1. عرض النتائج

جدول رقم (18) تحليل فقرات بعد الاستغراق المعرفي .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	أنا مخلص لعملي	1,57	0,85	4	متوسط
2	تتميز مهام عملي بالتحدي و المتعة	2,27	0,82	1	متوسط
3	في العمل يركز عقلي على وظيفتي	1,77	0,72	3	متوسط
4	أنا فخور لأنني أعمل في هذا المجال	1,90	0,84	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الاستغراق المعرفي .	1,88	0,72	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

2. تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول رقم (18) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاستغراق المعرفي بمتوسط حسابي 1,88 و انحراف معياري 0,72 ، كما يوضح هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتميز مهام عملي بالتحدي و المتعة " بمتوسط حسابي 2,27 ، تليها عبارة " أنا فخور لأنني أعمل في هذا المجال " بمتوسط حسابي 1,90 ، ثم تأتي عبارة " في العمل يركز عقلي على وظيفتي " بمتوسط حسابي 1,77 ، و في الأخير تأتي عبارة " أنا مخلص لعملي " بمتوسط حسابي 1,57 وهي أقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى .

يمكن تفسير ذلك بأن المستجوبين لديهم استغراق معرفي بدرجات متوسطة و ذلك من خلال إجاباتهم على الاستبيان المقدم لهم و يعني هذا أن العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية يسعون إلى تطوير أنفسهم و أن الكلية لها مناخ يتميز بالتحدي لديهم القدرة على حل المشكلات و تجاوز العقبات التي تواجههم مما يجعلهم مخلصين في عملهم ، و لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى أنهم فخورين بما يقدمون من أعمال في الكلية .

✓ البعد الثالث : الاستغراق الجسدي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الاستغراق الجسدي .

1. عرض النتائج

جدول رقم : (19)تحليل فقرات بعد الجسدي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	أنا منغمس و منشغل في عملي	1,53	0,77	5	متوسط
2	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة في عملي	2,33	0,80	1	مرتفع
3	أبدو سعيدا عندما أنهمك في عملي	1,97	0,76	3	متوسط
4	أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي	1,80	0,88	4	مرتفع
5	أعمل بقوة وشدة في وظيفتي و أبذل كامل جهدي لوظيفتي	1,50	0,63	6	متوسط
6	أستمتع و أنا أقضي كامل وقتي في وظيفتي	2,07	0,78	2	مرتفع

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الاستغراق الجسدي	1,87	0,62	--	متوسط
--	------	------	----	-------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

2. تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول (19) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الاستغراق الجسدي بمتوسط 1,87 و انحراف معياري 0,62 ، كما يوضح هذا الجدول العبارات الأكثر أهمية أهمها عبارة " أشعر بأن الوقت يمر بسرعة في عملي " بمتوسط حسابي 2,33 ، تليها عبارة " أستمتع و أنا أقضي كامل وقتي في وظيفتي " بمتوسط حسابي 2,07 ، و تأتي عبارة " أبدو سعيدا عندما أنهمك في عملي " بمتوسط حسابي 1,97 ، ثم عبارة " أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي " بمتوسط حسابي 1,80 ، وتأتي عبارة " أنا منغمس و منشغل في عملي " بمتوسط حسابي 1,53 ، و في الأخير عبارة " أعمل بقوة و شدة في وظيفتي و أبذل كامل جهدي لوظيفتي " بمتوسط حسابي 1,50 .

من خلال هذا البعد يمكن تفسير أن العاملين في المؤسسة قيد الدراسة لديهم استغراق جسدي بدرجات متوسطة و هذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي للاستغراق الجسدي ، مما يعني أن العاملين مستعدين لبذل قصارا جهدهم في العمل وهذا راجع إلى أن العاملين منغمسين في عملهم و أنهم منشغلين و مستمتعين به الى درجة شعورهم بالاجابية ، كما أنهم يبذلون قصار جهدهم في عملهم لما يشعرون بسعادة و أن وقتهم يمر بسرعة فيه .

❖ قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لأبعاد الاستغراق

الوظيفي.

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستغراق الوظيفي .

1. عرض النتائج

جدول رقم (20) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لأبعاد

الاستغراق الوظيفي.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	الاستغراق الشعوري.	1,67	0,65	3	متوسط
2	الاستغراق المعرفي.	1,88	0,72	1	متوسط
3	الاستغراق الجسدي.	1,87	0,62	2	متوسط
	الاستغراق الوظيفي .	1,80	0,66	--	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة لاعتماد على مخرجات spss

2. تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق يتضح أن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ببسكرة ، فأنها تتوفر فيها الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة : (الاستغراق الشعوري و الاستغراق المعرفي و الاستغراق الجسدي) بدرجات متوسطة ، و منه نستنتج أن البعد السائد في المؤسسة محل دراسة هو الاستغراق المعرفي بمتوسط حسابي (1,88) ، و انحراف معياري (0,62) و هذا نتيجة شعور العاملين لانتمائهم لوظيفتهم .

ثالثا : عرض و مناقشة الفرضية الثانية

من خلال تحليل نتائج السابقة و حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية تبين لنا أنه يوجد مستوى متوسط لأبعاد الاستغراق الوظيفي السائد في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مما يؤكد ثبوت الفرضية الأولى .

▪ **عرض وتفسير النتائج الفرضية الثانية :** يوجد مستوى متوسط لأبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

للإجابة على هذه الفرضية و للتأكد من صحتها أو عدمها ، قامت الطالبة بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التالية الممثلة لأبعاد الثقة التنظيمية موضوع الدراسة و ذلك وفقا للأبعاد المكون له و هي : الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بالإدارة العليا .

✓ **البعد الأول : الثقة بالمشرفين**

1. عرض النتائج

جدول رقم : (21) تحليل فقرات بعد الثقة بالمشرفين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به	1,87	0,50	4	متوسط
2	أشعر بثقة كاملة في مهارات و أخلاقيات رئيسي المباشر	2,03	0,76	2	مرتفع
3	رئيسي المباشر في العمل يحب الآخرين ما يجب لنفسه	1,50	0,77	5	متوسط
4	يمكن أن اعتمد على رئيسي في الحصول على المساعدة إذ واجهتني صعوبات في العمل	2,13	0,86	1	مرتفع
5	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في القسم	1,90	0,88	3	متوسط
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للثقة بالمشرفين	1,67	0,66	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

2. تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول رقم(21) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الثقة بالمشرفين بمتوسط 1,67 و انحراف معياري 0,66 ، كما يوضح هذا الجدول العبارات الأكثر أهمية أهمها عبارة " يمكن أن اعتمد على رئيسي في الحصول على المساعدة إذ واجهتني صعوبات في العمل " بمتوسط حسابي

2,13 تليها عبارة " أشعر بثقة كاملة في مهارات و أخلاقيات رئيسي المباشر " بمتوسط حسابي 2,03 ،
ثم تأتي عبارة " يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في القسم " بمتوسط حسابي 1,90 ، و تأتي
عبارة " معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به " بمتوسط حسابي 1,87 و آخر
عبارة هي " رئيسي المباشر في العمل يحب الآخرين ما يحب لنفسه " بمتوسط حسابي 1,50 .
و منه نستنتج أن العاملين يعتمدون على رئيسهم في حل مشكلات العمل لما لديهم ثقة كاملة في كفاءات
و مهارات رئيسهم الجيدة و قراراته الصائبة ، و أيضا تعامله العادل مع جميع العاملين .

✓ بعد الثقة بالزملاء :

1. عرض النتائج :

جدول رقم (22) تحليل فقرات بعد الثقة بالزملاء .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	2,20	0,76	2	متوسط
2	زملائي في العمل يحبون الآخرين ما يحبون أنفسهم	1,90	0,74	5	مرتفع
3	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لنتزع أرائهم و معارفهم	2,07	0,74	3	متوسط
4	أشعر بالارتياح عندما أطلب المساعدة في العمل من إحدى زملائي	2,07	0,78	4	مرتفع
5	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل و حل المشكلات	2,27	0,78	1	متوسط
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الزملاء	2,1	0,76	_ _	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

2. تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول رقم (22) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الثقة بالزملاء بمتوسط 2,1 و انحراف معياري 0,76 ، كما يوضح هذا الجدول العبارات الأكثر أهمية أهمها عبارة " أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل و حل المشكلات " بمتوسط حسابي 2,27 ، تليها عبارة " توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل " بمتوسط حسابي 2,20 ، ثم تأتي العبارتين "استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لنتزع أرائهم و معارفهم " و " أشعر بالارتياح عندما أطلب المساعدة في

العمل من إحدى زملائي " بمتوسط حسابي 2,07 و آخر عبارة هي " زملائي في العمل يحبون الآخرين ما يحبون لنفسهم " بمتوسط حسابي 1,90 .

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يتقنون في نصائح و إرشادات زملائهم في العمل و الاعتماد من خبراتهم الجيدة و الطويلة و شعورهم بالراحة لاستفادة من تجاربهم سابقة .

✓ بعد الثقة بالإدارة العليا :

جدول رقم (23) تحليل فقرات بعد الثقة بالإدارة العليا.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	اختصاص الإدارة العليا و معرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها	2,10	0,803	1	مرتفع
2	الإدارة العليا تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات	2,07	0,785	2	مرتفع
3	الإدارة العليا تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت	1,93	0,828	4	متوسط
4	الإدارة العليا تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية	1,63	0,669	5	متوسط
5	الإدارة العليا تتعامل بصدق و نزاهة مع العاملين	1,63	0,669	6	متوسط
6	مؤسستي تطبق النظام على الجميع بالتساوي	2,07	0,828	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الثقة بالإدارة العليا	2	0,31	--	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على مخرجات spss.

3. تحليل النتائج :

يتضح من خلال الجدول رقم (23) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الثقة بالإدارة العليا بمتوسط 2 و انحراف معياري 0,31 ، كما يوضح هذا الجدول العبارات الأكثر أهمية أهمها عبارة " اختصاص الإدارة العليا و معرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها " بمتوسط حسابي 2,10 ، تليها العبارتين " الإدارة العليا تنتظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات " و " مؤسستي تطبق النظام على الجميع بالتساوي " بمتوسط حسابي 2,07 ، ثم تأتي عبارة " الإدارة العليا تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت " بمتوسط حسابي 1,93 ، و آخر عبارتين هما "الإدارة العليا تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية " بمتوسط حسابي 1,63 .

مما يعني أن أفراد العينة يرون أن اختصاص الإدارة معرفة دقائق و تفاصيل الأمور مما يجعل العاملين يتقنون بها لإتباعها الإجراءات السليمة و القوانين العادلة و بالتساوي على الجميع العاملين في المؤسسة .

❖ قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لأبعاد الثقة

التنظيمية.

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقة التنظيمية .

1. عرض النتائج

جدول رقم (24) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لأبعاد الثقة

التنظيمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	ثقة بالمشرفين	1,67	0,66	3	متوسط
2	ثقة بزملاء العمل	2,1	0,76	1	متوسط
3	ثقة في الإدارة العليا	2	0,31	2	متوسط
	المتوسط الحسابي و الانحراف الثقة التنظيمية	1,92	0,57	--	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

2. تحليل النتائج :

من خلال الجدول السابق يتضح أن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ببسكرة ، فأنها تتوفر فيها الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة : (الثقة بالمشرفين و الثقة بزملاء العمل و الثقة بالإدارة العليا) بدرجات متوسطة ، و من خلال عرض النتائج نستنتج أن البعد السائد في المؤسسة محل دراسة هو الثقة بزملاء بمتوسط حسابي (2,1) ، و انحراف معياري (0,76) و هذا نتيجة ثقتهم فيما بينهم .

نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

من خلال تحليل نتائج السابقة و حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية تبين لنا أنه يوجد مستوى متوسط لأبعاد الثقة التنظيمية السائد في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مما يؤكد ثبوت الفرضية الثانية .

رابعاً : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

توجد علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

1 _ العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في الجدول التالي :

1. عرض النتائج

جدول رقم (25) العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

المتغير المستقل	المتغير	الاستغراق الجسدي	الاستغراق المعرفي	الاستغراق الشعوري	الاستغراق	
الاستغراق الوظيفي						
	0,525	0,425	0,11	1	معامل بيرسون	الثقة التنظيمية
	0,003	0,019	0,53	0,000	مستوى الدلالة	
	30	30	30	30	العينة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على مخرجات spss

ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.05)

2. تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ ما يلي أن :

1_ الاستغراق الشعوري : بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=1$) أي أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين المتغير المستقل "الاستغراق الشعوري" و المتغير التابع " الثقة التنظيمية" و كان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0,000 و يشير ذلك إلى وجود علاقة بين الاستغراق الشعوري و الثقة التنظيمية .

2_ الاستغراق المعرفي : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل و هو الاستغراق المعرفي و المتغير التابع الثقة التنظيمية ($r=0,11$) و كان هذا الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0,53 و بالتالي ($0,53 \geq 0,05$) و هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الاستغراق المعرفي و الثقة التنظيمية .

3_ الاستغراق الجسدي : : بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.42$) أي أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين المتغير المستقل "الاستغراق الجسدي" و المتغير التابع " الثقة التنظيمية" و كان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة 0,01 و بالتالي ($0,01 \leq 0,05$) يشير ذلك إلى وجود علاقة بين الاستغراق الجسدي و الثقة التنظيمية .

4_ الاستغراق الوظيفي : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع ($r=0.52$) و كان هذا الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة هي 0,00 ، و يشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي بأبعاده و الثقة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ببسكرة .

نتيجة المتعلقة بفرضية الثالثة :

يوضح الجدول رقم العلاقة الارتباطية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.52 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00. وعليه فقد تحققت الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية ببسكرة .

خامسا : تفسير و مناقشة النتائج

سيتم في هذا العنصر مناقشة النتائج المتوصل إليها :

1_ اختبار صحة الفرضية الرئيسية :

ان نتائج الفرضية الرئيسية تبين أنها توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الانسانية و الاجتاعية ، و بهذا فان الفرضية القائلة " الاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين لدى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة _بسكرة_ قد تحققت ، حيث جاءت هذه النتيجة مطابقة لدراسة ام الخير بن عربي و فتيحة ساسوي 2019 " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي ". و دراسة دعاء محمد عبد السلام سطوحي " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي ، و نستنتج مما سبق أن الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية لهما دور في تعزيز دور قادة المنظمات على العمل و كذلك العاملين في المؤسسات بنجاح في بيئة صحية قدر المستطاع نظرا لما تواجهه المنظمات اليوم من تحديات ، كما يساعدان على حل المشكلات بطريقة سلسة .

2_ اختبار صحة الفرضية الأولى :

ان نتائج الدراسة بينت أنه يوجد مستوى متوسط لأبعاد الاستغراق الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية _بسكرة_ ، من خلال حساب المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (1,80) ، و هو مستوى متوسط الحسابي الإجمالي ، و بهذا قد تحققت الفرضية الأولى ، حيث ان هذه النتائج لا تتفق مع دراسة "غادة أبو الهوى" بعنوان " واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس " 2022_1443 . و لا تتفق أيضا مع دراسة " محمد أحمد أبو شنب" بعنوان "علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي " ، حيث كان الاستغراق الوظيفي في هذه الدراسة مرتفعا . و منه نستنتج أن الاستغراق الوظيفي يعمل على زيادة السلوكيات التطوعية و يزيد من التزام بقيم و اهداف المنظمة .

3_ اختبار صحة الفرضية الثانية :

ان نتائج الدراسة أثبتت أن هناك مستوى متوسط لأبعاد الثقة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة من خلال حساب المتوسطات الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (1,92) ، و بهذا قد تحققت هذه الفرضية ، و قد تطابقت مع دراسة " أماني يوسف طالب البكار" بعنوان " مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " 2012. حيث وجدت أن مستوى الاستغراق الوظيفي متوسط .

و لا تتفق مع دراسة " نور يسرى محمود طه" بعنوان : " درجة ممارسة المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، حيث أثبتت هذه الدراسة

أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة. و من خلال ماسبق نرى أن الثقة التنظيمية تحقق الأمان المستقبلي بين الأطراف العاملين .

4_ اختبار صحة الفرضية الثالثة :

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة ، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ، وقد تطابقت هذه الدراسة مع " دعاء محمد عبد السلام سطوحي " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي . و منه ان الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية يحققان تكامل في المنظمة و يساعد على التحسين المستمر و زيادة السلوكيات التطوعية .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة ، و ذلك بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المبحوثين حول بنود و محاور الاستبانة و تحليل النتائج التي تم توصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

- 1_ يوجد مستوى متوسط لأبعاد الاستغراق الوظيفي السائد في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
- 2_ يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد الثقة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
- 3_ توجد علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي و الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

خاتمة :

و قد وصلنا إلى خاتمة هذا العمل المتواضع أن هذه الدراسة أتاحت لنا أن نلمس صعوبة جمع بين الجانب النظري و الميداني ، بل أن الجانب النظري وحده يحتاج إلى دراسة مستفيضة شاملة الاستقراء لجميع جوانبهم و أن الجانب الميداني هو الآخر يحتاج إلى كفاءة و مهارة تتجاوز مجرد الإلمام السطحي بالنظرية الميدانية التي قمنا بها لمعرفة الاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية دراسة حالة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ببسكرة و منه توصلنا إلى مجموعة النتائج و التوصيات .

أولا : النتائج : و قد قسمت إلى قسمين أساسيين هما النظرية و التطبيقية.

1_ النتائج النظرية :

_ الاستغراق الوظيفي بأنه مقدار ما يقدمه الفرد من جهد و فكر و ما يبديه من مشاعر تجاه وظيفته بصورة تعكس أثرها على تقديره لذته و إشباعها لحاجاته .

_ الاستغراق الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد : تتمثل في (الدوافع ، القيم ، الاتجاهات ، النوع)

_ الاستغراق الوظيفي له تأثير ايجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون ، الإنتاجية ، الربحية ، دوران العاملين ، و الأمان الوظيفي)

_ تعرفنا أن الثقة التنظيمية هي عبارة عن ثقة تحافظ على العلاقات طويلة الأجل و وجودها أمر ضروري.

_ تعد الثقة العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العالقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها

يؤدي إلى تدهور العالقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية ، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم.

_ إظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين، والسعي لانجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة.

النتائج التطبيقية :

_ أظهرت الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسط وفق مقياس الدراسة

_ و أظهرت الدراسة نتائج الاختبار الفرضية الرئيسة الاولى أن كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي جاء

بمستوى متوسط ، وفق اجابات المبحوثين ، و يمكننا ترتيبها وفق أهميتها كما يلي : (الاستغراق المعرفي

، الاستغراق الشعوري ، الاستغراق الجسدي)

_ أظهرت الدراسة نتائج الاختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن مستوى الثقة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية

و الاجتماعية بسكرة ، جاءت بدرجة متوسطة وفق مقياس الدراسة .

_ و أظهرت الدراسة أن نتائج الاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة الى وجود علاقة ارتباطية بين الاستغراق

الوظيفي بمختلف أبعاده مع الثقة التنظيمية بأبعادها .

توصيات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها توصي الطالبة بما يلي :

1_ توصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

2_ توصي هذه الدراسة على العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الأخذ بعين الاعتبار مصالحهم

في القضايا المستقبلية .

3_ العمل على توفير بيئة عمل جيدة و ملائمة أكثر و محفزة للعاملين .

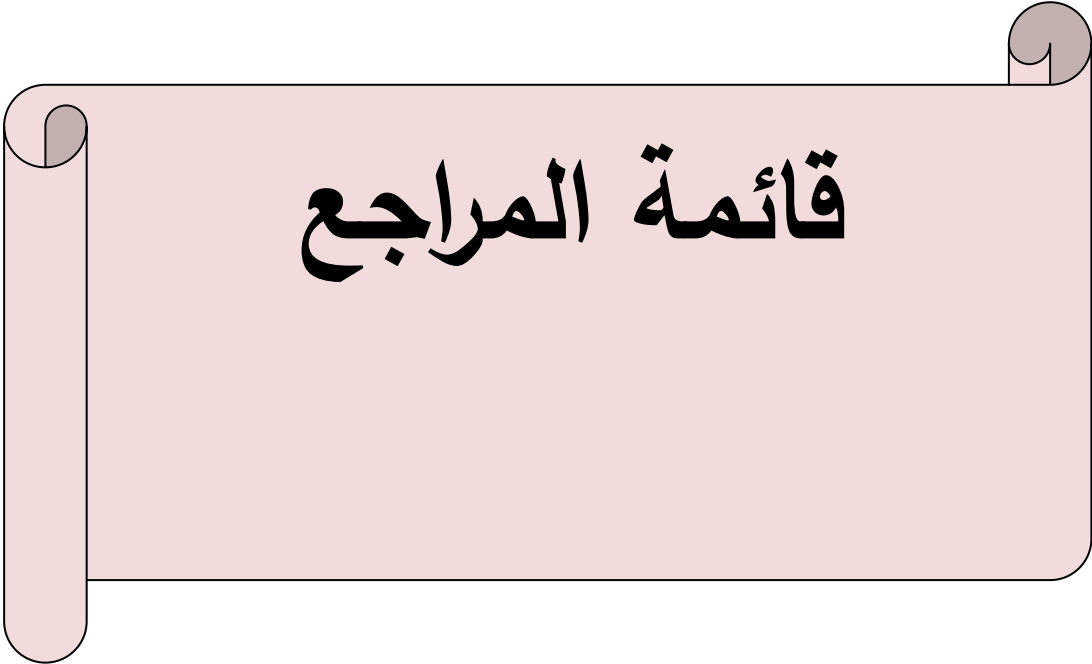
4_ على المؤسسات الجامعات تهيئة البيئة الملائمة و الظروف المادية و النفسية لدى العاملين بغيت الحصول على أفضل جودة خدمات المطلوبة .

5_ و أوصي على المزيد من إجراء البحوث و الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع .

أفاق الدراسة :

من خلال التحليل النظري و الميداني التي تم التركيز عليه في هذه الدراسة ، ظهرت العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية و الميدانية منها :

- ✓ الاستغراق الوظيفي و علاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين .
- ✓ الاستغراق الوظيفي و علاقته بالحكمة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات .
- ✓ الاستغراق الوظيفي و علاقته بجودة الحياة الوظيفية .
- ✓ الثقة التنظيمية و علاقتها القيادة التحويلية .
- ✓ الثقة التنظيمية من وجهة نظر القادة في المؤسسات الخاصة .
- ✓ دور الثقة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

- حسنين أحمد جابر . (2013). الاحباط الاداري (الأسباب : العلاج) . شارع أحمد فخري _ مدينة نصر _ مصر ، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- الفاعوري عبير حمود ، و الكساسبة محمد مفضي . (2010م_1431هـ). قضايا معاصرة في الادارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال . عمان الاردن: حامد للنشر و التوزيع 2009.
- ماضي أحمد ديب محمد. (2014م-1435هـ). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال . الجامعة الاسلامية - غزة- عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الأعمال ، غزة.
- عزة الطاهر ، دباب انبس ، و خلفاوي المولدي . (2019_2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة لدى المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي . منكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الشعبية : علوم التسيير ، التخصص : ادارة أعمال . الوادي_ الجزائر_، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- بعاج الهاشمي ، و لعمور رميلة. (04 11, 2019). تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين غي الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 11 (01).
- بوغليطة الهام ، بوغازي فريدة ، و كورثل فريد. (08 03, 2021). العدالة التنظيمية و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي ، دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة. 15 (1)، صفحة 273.
- بن العربي أم الخير ، و ساسوي فتيحة. (18 06, 2018-2019). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي ،دراسة ميدانية المؤسسات الاستشفائية (الأم و الطفل - سليمان

عميرات بنقرت - ولاية ورقلة - . منكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، الميدان :
علوم التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، 6-7. ورقلة - الجزائر -، جامعة قاصدي
مرباح، ورقلة.

• أيمن أمال. (18, 06, 2019). أثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة مديرية
أملاك الدولة _ ورقلة _ . منكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان : علوم
اقتصادية ، علوم تسيير و علوم تجارية الشعبة : علوم التسيير ، التخصص : ادارة الموارد
البشرية . ورقلة_الجزائر_ : جامعة قاصدي مرباح.

• بحلاط أمال ، و ياحا نواره. (2019_2020). دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة
الصمت التنظيمي في الادارة العمومية. منكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ،
تخصص : ادارة الموارد البشرية . جامعة مولود معمري_تيزي وزو: كلية الحقوق و العلوم
السياسية.

• البكار أماني يوسف طالب. (كانون الثاني ، 2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها
مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم
من وجهة نظر المعلمين . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية ، تخصص الادارة و القيادة التربوية . عمان: جامعة الشرق الأوسط .

• قيسمون ايناس ، و براهيم نور الهدى. (2020_2021). أثر الثقة التنظيمية في الاستغراق
الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية . منكرة مقدمة استكمالاً
لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : ادارة موارد البشرية . . جيجل،
الجزائر.

• بركبية أزهار، و بن حامد انتصار. (2021-2022). الاستغراق الوظيفي لدى عمال و موظفي
مؤسسة مطاحن تقرت الكبرى - دراسة اسنكشافية - . منكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،
التخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير موارد بشرية . ورقلة - الجزائر -، الجزائر: جامعة
قاصدي مرباح.

- ساخي بوبكر . (2015_2016). تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فعالية الأداءات . وهران_ الجزائر_: جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- أ.د لفتة ببداء ستار ، و سوادي.لقاء محمد (2021). مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو الثقة التنظيمية و انعكاسها على أبعاد المكانة الاستراتيجية ، بحث تطبيقي في مصرفي المتصور للاستثمار و الخليج التجاري. مجلة دراسات محاسبية و مالية JAFS ، 16 (55).
- عمران حسن عبد السلام علي ، و عبد السلام علي عبد السلام. (2016). دور الثقة التنظيمية في التوجيه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة جتمعة سيها. مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية و التطبيقية) ، 5 (2).
- النجار حسن محمد حسن. (1438هـ_2017م). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التربية و التعليم بقطاع غزة . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من كلية الاقتصادو العلوم الادارية . غزة: عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد و العلوم الادارية برنامج ماجستير ادارة الأعمال .
- سعدي حمزة ، و ميلودي جمال. (18 06, 2019). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي " دراسة حالة جامعة غرداية ". مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير الشعبة : علوم التسيير ، تخصص : ادارة اعمال . غرداية_الجزائر_: جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- طاهري حنان ، بوبكرية حياة ، و فيبجل سعاد. (2019_2020). الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة و علاقته بالدافعية للتعلم لتلاميذ مرحلة الثانوية. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص : توجيه و ارشاد . المسيلة _ الجزائر _ : جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.

- خضير أميرة. كاظم (01 09, 2014). الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي ،دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، 08 (31)، صفحة 233.
- د ، الهاشمي صبري محمد يوسف، و د ، المقطف فرج خليفة. (بلا تاريخ). الاستغراق الوظيفي و اثره في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي مكتب الأصابعة . صفحة 4.
- د. حرايرية عتيقة ، و د. بوساق زوينة. (ديسمبر , 2018). جودة الحياة الوظيفية و دورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة هيدرودوت (8)، الصفحات 205-206.
- د. العابدي هاشم فوزي ، و د. الجاف ولاء جودت. (02 04, 2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال ، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ، 05 (09).
- د، الشميمري هدى صالح. (أبريل, 2022). جودة حياة العمل و علاقتها بالاستغراق الوظيفي و السلوك الابداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. 38 (4)، صفحة 131.
- سطوحي دعاء محمد عبد السلام. (سبتمبر , 2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت ". مجلة بحوث الشرق الأوسط (57).
- صياغ سارة. (18 06, 2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعدة ارارة _ شركة سوناپراك حاسي مسعود _ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، الطور الثاني في ميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية قرع علوم تسيير ، تخصص ادارة موارد بشرية ، 11. ورقة _ الجزائر _.
- أبو الخير سامي محمد عوض. (2019م_1440هـ). جودة حياة العمل و علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة . قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية . غزة: عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا كلية التربية ماجستير أصول التربية .

- تيشات سلوى ، و يوسف اسماء. (2021). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية_ بومرداس_. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية* ، 07 (01)، صفحة 246.
- محروق سمر ، و بوبلي حليلة. (2019-2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . *مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : موارد بشرية .* جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل - الجزائر-.
- الحكمي سميرة عبد الوهاب ، و الشماسي أريج عبد الرحمان. (2 كانون الاول, 2021). دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الانتماء المهني، دراسة ميدانية على موظفين العقود بشركة فرع الاسناد الخارجي فرع المحمل بمحافظة جدة. *AJSP مجلة العربية للنشر العلمي* (38)، صفحة 48.
- مشلق سهام ، و نويوة عبير. (2021-2022). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمقاطعة نفظال - بسكرة - . *مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة التسيير ، تخصص : ادارة الموارد البشرية* ، 11. الجزائر، بسكرة - الجزائر - ، يسكرة.
- باخة شهيرة ، و بن بخمة منيرة. (2016_2017). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية _ دراسة حالة شركة أقمصة جن جن _ جيجل _ . *مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير موارد بشرية .* جيجل_الجزائر_ : جامعة محمد الصديق بن يحي_جيجل_ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- جدي شوقي ، لواتي خاتمة ، و كاوجة بشير. (18, 06, 2021). أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بولاية تبسة. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي* (2676-2013)، صفحة 186.

- د. شحاتة شيماء حامد حلمي. (بلا تاريخ). الثقة التنظيمية و انعكاسها على السلوك الابداعي للعاملين " دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور ". 27 . جامعة دمنهور : كلية الادب.
- الهندال عبد الوهاب طعمة. (مارس, 2022). دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية (3)*.
- صوالح علي. (2019-2020). الاستغراق الوظيفي لدى عمال و موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية . *دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة . جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ورقلة -الجزائر .*
- أ،د الحاكم علي عبد الله ، و شيت أحمد عزالدين محمد. (اغسطس, 2022). تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات بجمهورية العراق ". *مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية ، مجلة علمية محكمة ، 3 (8)، صفحة 549.*
- حمامة عمار بن محمد. (2018_2019). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي " دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي ". *رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم . ورقلة _ الجزائر _ : جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.*
- أبو الهوى غادة. (06 03, 2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. *قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة التعليمية من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل . الخليل-فلسطين، فلسطين.*
- فاضل أحمد م.د.شهناز. (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين و تأثيره في بلورة التماثل التنظيمي. *91 ، 22 ، 276.*
- مرغيت فاطمة الزهراء ، و بوعشير لبنى. (2019-2020). جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر-.

- منكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص : علم النفس التربوي .
جيجل - الجزائر - ، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- فوزي العابدي هاشم، و جودت الجاف ولاء. (نوفمبر , 2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي . 9 ، 82.
- أ.ضو فوزية ، و أ.د. مشري سلاف. (31 3, 2021). الاستغراق الوظيفي و تطبيقاته الارشادية للوقاية من الضغوط المهنية. مجلة التمكين الاجتماعي ، 3 (1).
- د. الشمري فوزية. (1 أكتوبر , 2020). درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الاخلاقي و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات. مجلة البحث في التربية و علم النفس ، 4 (35)، صفحة 267.
- م.م. الحسني . كمال كاظم طاهر. (2013). رأس مال النفسي و أثره في الاستغراق الوظيفي ، دراسة تحليلية لأراء عينة تدريسي كلياتي الادارة و الاقتصاد و التربية الرياضية. مجلة المثني للعلوم الادارية و الاقتصادية ، الصفحات 8-9.
- بن شهرة محجوبة. (23 11, 2022_2021). قياس مستوى الثقة التنظيمية و أثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة ميدانية) . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث . الجلفة _ الجزائر : جامعة زيان عاشور كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير .
- أبو شنب محمد أحمد. (1438هـ _ 2016م). علاقة وظائف ادارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة) . قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة أعمال بكلية الاقتصاد و العلوم الادارية _ جامعة الأزهر _ بغزة _ . غزة: جامعة الأزهر _ غزة _ عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ماجستير ادارة الأعمال.
- الراجحي محمد علي. (07 04, 2014_2014م). الشفافية و علاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراية مقارنة) . أطروحة

- مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية . الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية و الادارية فسم العلوم الادارية .
- محمد يوسف محمد يوسف اسماعيل . (اكتوبر , 2020). تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية " . مجلة البحوث المالية و التجارية (4).
- تومي نادية . (19 06, 2019). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الاداريين ، دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير " . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية و علوم التسيير الشعبة : علوم التسيير ، التخصص : ادارة أعمال . ورقلة- الجزائر_ : جامعة قاصدي مرباح.
- ناصر رنا صير . (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون : بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة . مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية (99).
- أ.م.د نجم نجيب عبد المجيد ، و م.م.كريم خولة صدر الدين . (19 09, 2016). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية درتسة شخصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك . مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية (2).
- طه نور يسري محمد . (1440هـ_2019م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا و البحث العلمي في جامعة الخليل . الخليل_فلسطين_ : جامعة الخليل كلية الدراسات العليا و البحث العلمي برنامج ماجستير ادارة الأعمال.
- سوفات وهيبية ، و عابي خليفة . (31 12, 2021). مدى تأثير الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستغراق الوظيفي لدى عينة من الأساتذة بمؤسسات التكوين المهني باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية _ دراسة حالة لعينة من مؤسسات التكوين المهني بالوادي . 6 (2).

• بن عطا الله يوسف. (2018_2019). دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة _ دراسة ميدانية _ بمديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر أكاديمي . يسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية .

• صالح . رشا مهدي . 2019/04/29 . اثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير . جامعة البصرة . قسم ادارة الاعمال . كلية الادارة و الاقتصاد .

• مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، <https://blog.ajsrp.com/> ،

- alan M, s. (2006). antecedents and consequences of employee engagement. *journal of Manager ila psychology* , 21 (7), 601.
- Anupuusa, & uiiatolvanen. (2006). Organizational identity and trust. *electronic journal of Business ethics and organization studies* , 11 (2), 31.
- islam, T. (2018). employees response to CSR: Role of organizational identification and organizational Trust. *Journal of commerce and social sciences* , 12 (1), 156.

الملاحق

جامعة محمد خيضر_ بسكرة_

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

التخصص :ماستر علم النفس عمل و تنظيم و تسيير موارد بشرية

تحت إشراف : د. فاتن باشا

الطالبة : سرغود شيما

استبيان :

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمةبهذه الاستمارةالتي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماسترتحت عنوان : الاستغراق الوظيفي و علاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة، و أعلمكم أن الإجاباتالمقدمة من طرفكم تحظبالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدمبالأغراض البحث العلمي. نشركم جزيلالشكر على مساهمتكمالجادةبالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة .

تعليمات ملء الاستبيان:

✓ الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة ، علما أن كل الاجابات صحيحة .

✓ المعلومات المتعلقة بالموظف :

1-الجنس: ذكر الأنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق أرمل (ة)

4_ المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهندس ماستر_ماجستير

دكتوراه شهادات أخرى اذكرها....

5_ الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 16 سنة من 17 الى 22 سنة

من 23 الى 28 سنة أكثر من 29 سنة

6_ منصب العمل: دائم مؤقت

المحور الأول : الاستغراق الوظيفي

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
-------	---------	-----------	-------	-------

أولاً : الاستغراق الشعوري

1	أنا متحمس لوظيفتي			
2	أشعر بالدافعية و القوة أثناء العمل			
3	إمكانية استمراري لفترات طويلة في العمل			
4	أشعر بالمرونة و الانفتاح الذهني أثناء العمل			
5	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي			

ثانياً : الاستغراق المعرفي

1	أنا مخلص لعملي			
2	تتميز مهام عملي بالتحدي و المتعة			
3	في العمل يركز عقلي على وظيفتي			
4	أنا فخور لأنني أعمل في هذا المجال			

ثالثاً : الاستغراق الجسدي

1	أنا منغمس و منشغل في عملي			
2	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة في عملي			
3	أبدو سعيدا عندما أنهمك في عملي			
4	أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي			
5	أعمل بقوة و شدة في وظيفتي و أبذل كامل جهدي لوظيفتي			
6	أستمتع و أنا أقضي كامل وقتي في وظيفتي			

المحور الثاني : الثقة التنظيمية .

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
-------	---------	-----------	-------	-------

أولا : الثقة بالمشرفين

1	معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به			
2	أشعر بثقة كاملة في مهارات و أخلاقيات رئيسي المباشر			
3	رئيسي المباشر في العمل يحب الآخرين ما يحب لنفسه			
4	يمكن أن اعتمد على رئيسي في الحصول على المساعدة إذ واجهتني صعوبات في العمل			
5	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء في القسم			

ثانيا : الثقة بزملاء العمل

1	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل			
2	زملائي في العمل يحبون الآخرين ما يحبون أنفسهم			
3	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنزع أرائهم و معارفهم			
4	أشعر بالارتياح عندما أطلب المساعدة في العمل من إحدى زملائي			
5	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل و حل المشكلات			

ثالثا: الثقة بالإدارة العليا

1	اختصاص الإدارة العليا و معرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها			
2	الإدارة العليا تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات			
3	الإدارة العليا تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت			
4	الإدارة العليا تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية			
5	الإدارة العليا تتعامل بصدق و نزاهة مع العاملين			

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عمادة الكلية

