

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras
Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP - وحدة سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

قشايشية محمد توفيق

و

صوشي ميساء

لجنة المناقشة

الرئيس: مشري محمد الناصر	الرتبة العلمية :	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد الشريف مساعديّة
المشرف: سحمدي عماد	الرتبة العلمية :	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد الشريف مساعديّة
الممتحن : رحايلية سيف الدين	الرتبة العلمية :	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد الشريف مساعديّة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

"كن عالما.... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحبه

العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمة التي
من بها علينا فهو العلي القدير.....

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها
في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا
كبيرة.....

وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والمحبة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل....
ونخص بالتقدير والشكر مشرفنا:

الأستاذ: سيحمد بن حماد

وأيا الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونوروا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في
طريقنا.....

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات،
ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر...

أمي ثمرتي حمدي هذا:

إلى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره

ولا يطيب النهار إلا بطاعته، ولا يطيب اللحظات إلا بذكره،

ولا يطيب الآخرة إلا بحقوقه، ولا يطيب الجنة إلا برويته

.....**الله جل جلاله.**

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون

انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتهدي ثمارا قد حان

قطعها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوما أمتدي بها

أ ليوم وفي الغد وإلى الأبد..... **"والدي العزيز".**

إلا ملاكي في الحياة، إلى معني الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بسم جراحني،

إلى أختي الحبيب..... **"أمي الحبيبة"**

إلى حبيبي وسندي وصديقي..... **"إيهاب ومحمد أمين"**

إلى من حبهم يجري في عروقي إخوتي الأعماء

"وسام، ملاك والمدللة تقوى"

إلى اختي التي لم تلدها أمي إلى صديقة عمري ورفيقة دربي، إلى من تجمعنا

ذكريات لا يمحوها الأيام والسنين..... **"صديقتي الغالية مريومة."**

هايسة

أهدي ثمرة جمدي هذا إلى:

أحمد الله وأشكره على تمام هذا العمل

وأهدي ثمرة جمدي إلى من قال فيهما الله

عز وجل " وخفض لهما جناح الذل من الرحمة،

وقل ربني أرحمهما كما ربياني صغيرا "

سورة الاسراء الآية -24-

إلى معني الطمر والسمع إلى من رسمت لي

درب النجاحإلى نبع الحنان والعطف والأمل

هي "أمي الغالية" أطال الله في عمرها من كان سببا

في وصول معالي الوجود وجاد علينا بالموجود، وتحدى لأجل

كل الصعاب " ابي الغالي " أطال الله في عمره

دون ان أنسى شموع حياتي وصادعوا ابتسامتي في جميع أوقاته إخوتي

إلى ابنة اختي الكتوتة الصغيرة المدللة "رنا "

إلى أعم حديق ورفيق دربي "علي"

محمد توفيق

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	إهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
13-01	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية
13	تمهيد
-	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
16-14	المطلب الأول: تطور مفهوم الثقة التنظيمية
17-16	المطلب الثاني: خصائص ومكونات الثقة التنظيمية
18-17	المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية
-	المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية
23-19	المطلب الأول: ابعاد وأنواع الثقة التنظيمية
24	المطلب الثاني: مقاييس الثقة التنظيمية
25-24	المطلب الثالث: نماذج الثقة التنظيمية
-	المبحث الثالث: مراحل وقواعد بناء الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
26	المطلب الأول: مراحل تحقيق الثقة التنظيمية
27-26	المطلب الثاني: قواعد بناء الثقة التنظيمية
30-27	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومعوقاتها
31	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي
33	تمهيد
-	المبحث الأول: الإطار العام للاستغراق الوظيفي
36-34	المطلب الأول: تطور مفهوم الاستغراق الوظيفي
40-37	المطلب الثاني: نظريات وأهمية الاستغراق الوظيفي
41	المطلب الثالث: خصائص الاستغراق الوظيفي
-	المبحث الثاني: كيفية تعزيز الاستغراق الوظيفي
42	المطلب الأول: أنواع وابعاد الاستغراق الوظيفي
45-43	المطلب الثاني: محددات وعوامل تنمية الاستغراق الوظيفي
46-45	المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
-	المبحث الثالث: مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي والعوامل والمعوقات المؤثرة فيه
47	المطلب الأول: مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي
47	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي
50-48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي ومعوقاته
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
53	تمهيد
-	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-
55-54	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لدهن ENAP
56-55	المطلب الثاني: مراحل إنتاج الدهن بالوحدة
62-56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس ومهام مختلف دوائرها

قائمة المحتويات

-	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية
65-64	المطلب الثاني: تصميم استمارة البحث
69-66	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة
-	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة
75-70	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
82-76	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة
86-82	المطلب الثالث: تحليل النتائج علاقات الارتباط
90-86	المطلب الرابع: تحليل نتائج علاقات التأثير
91	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	19
02	أبعاد الثقة التنظيمية	32
03	أنواع الثقة التنظيمية	35
04	مكونات نظرية التكامل	53
05	مكونات نظرية المدخل السببي	54
06	العوامل التي تحدد الاستغراق الوظيفي	66
07	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة	89
08	رسم بياني يوضح أعمدة بيانية لمتغير العمر لعينة الدراسة	90
09	رسم بياني يوضح أعمدة بيانية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة	92
10	رسم بياني يوضح أعمدة بيانية لمتغير الأقدمية لعينة الدراسة	93
11	رسم بياني يوضح أعمدة بيانية لمتغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة	95

قائمة

المجاول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	81
02	تصميم القسم الثاني من الاستمارة	82
03	اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي	83
04	قيم معامل بيرسون للارتباط ومعاني اتجاه العلاقة	84
05	اختبار ثبات المتغير المستقل "الثقة التنظيمية"	85
06	اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "الاستغراق الوظيفي"	87
07	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداه المؤسسة	87
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	88
09	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	90/89
10	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	91
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	92
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	94
13	بعد الثقة بالمشرفين في المؤسسة قيد الدراسة	96/95
14	بعد الثقة بين زملاء العمل في المؤسسة قيد الدراسة	97
15	بعد الثقة لإدارة العليا في مؤسسة قيد الدراسة	98
16	مدى استجابة العينة لأبعاد الثقة التنظيمية مجمعة	99
17	مستوى تبني الاستغراق الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة	100/99
18	مدى استجابة العينة للاستغراق الوظيفي	101
19	مستوى تبني محاور الدراسة	101
20	نتائج علاقة الارتباط بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي	102
21	نتائج علاقة الارتباط بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي	103
22	نتائج علاقة الارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي	104

قائمة الجداول

105	نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي	23
106	نتائج تأثير الثقة بالمشرفين على الاستغراق الوظيفي	24
108/107	نتائج تأثير الثقة بزملاء العمل على الاستغراق الوظيفي	25
109	نتائج تأثير الثقة بالإدارة العليا على الاستغراق الوظيفي	26
110	نتائج تأثير أبعاد الثقة مجمعة على الاستغراق الوظيفي	27

المقدمة

تشهد المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة العديد من التغيرات والتحويلات التي مست جميع جوانب الحياة المعاصرة، حيث واكبت هذه التطورات ظهور العديد من الأفكار الحديثة مثل تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت من أهم الإدارات في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم الموارد عرضة للتأثير بالتغيرات التي تطرأ على المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.

فالمؤسسة الراغبة في التميز والبقاء عليها أن تحسن الاستثمار في المورد البشري لما يمتاز به من قدرات ومهارات مميزة، فالمؤسسات مطالبة بالاهتمام به وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب له وخلق جو يسوده الثقة.

الثقة التنظيمية هي عبارة عن توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها ولتحسين الأداء في المنظمة لابد من زرع الثقة في نفسه، وبزملائه، ومسؤوليه، وبإدارة المنظمة.

كما أن الثقة تدعم العديد من السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم، الولاء، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية ... إلخ، وعلى رأسها الاستغراق الوظيفي.

يعبر الاستغراق الوظيفي للعاملين عن مدى اهتمام وحب الموظف لعمله ومدى انشغاله به مقارنة بجوانب أخرى في حياته.

ومما لا شك فيه أن تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين والتي هي أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل وتنمية مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، هو بمثابة هدف استراتيجي لأي منظمة وفي أي مجتمع.

1-مشكلة الدراسة:

إن موضوع الدراسة يدور حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-، حيث تسعى الدراسة للتعرف على هذا الدور ومختلف الأبعاد المشكلة للثقة التنظيمية والمساعدة على تحقيق الاستغراق الوظيفي، ولتشخيص تلك المنطلقات يمكننا صياغة طرح الإشكالية كالتالي:

ما دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

للإجابة على هذه الإشكالية ودراستها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس -عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- من وجهة نظر العمال عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس؟
- هل هناك تأثير بين الثقة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس؟

2- فرضيات الدراسة:

- 1_ مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة الدهن -وحدة سوق أهراس- جيد عند مستوى خطأ $\alpha=0.05$.
- 2_ مستوى الاستغراق الوظيفي في مؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- جيد عند مستوى خطأ $\alpha=0.05$.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عند مستوى خطأ $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة بالمشرفين و الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة بزملاء العمل و الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الادارة العليا و الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha=0.05$.
- 4_ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عند مستوى خطأ $\alpha=0.05$.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقة بالمشرفين و الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha=0.05$.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقة بزملاء العمل و الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha=0.05$.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الثقة بالإدارة العليا و الاستغراق الوظيفي عند مستوى $\alpha=0.05$.

2- أهمية الدراسة:

اكتسب البحث أهمية من خلال الموضوع الذي يعالجه والذي يتعلق بدور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، وتكمن هذه الأهمية في العبارات التالية:

- تهتم بمعرفة وفهم المتغيرات ألا وهما الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في حياة المؤسسات.
- جاءت هذه الدراسة لتبين الأهمية البالغة التي تخص بها الثقة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن ودورها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للموظفين.
- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات وبأنه مورد استراتيجي لمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.
- تساهم هذه الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي و البحثي وتوسيع المدارك العلمية و المعرفية.

4- أهداف الدراسة:

- الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:
- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي للموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.
 - التعرف على أبعاد الثقة الأكثر تأثيرا في الاستغراق الوظيفي.
 - التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.
 - إبراز واقع الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس.
 - اهتمام المؤسسات بأهمية الثقة التنظيمية وآثارها على الاستغراق الوظيفي.

5- دوافع اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع كما يلي:

- الميول الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في المواضيع التسييرية و الإقتصادية الحديثة والجديدة.
- الميل الطبيعي والرغبة في الاستطلاع لمعرفة دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

- معظم الدراسات السابقة تناولت الثقة التنظيمية غير أنها لم تدرس دورها في تعزيز الاستغراق الوظيفي مما يعني أن الموضوع جديد في جامعتنا وبالتالي إثراء مكتبة الجامعة بموضوع يبين أحد المداخل الحديثة.
- الوعي بأهمية و قيمة الموضوع.

6- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

✓ المتغير المستقل: الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية: بأنها مجموعة البرامج الفكرية والممارسات السلوكية التي تمثل لغة تواصل بين الأفراد العاملين في المنظمة فيما بينهم ومع محيطهم وتميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن تقاس عليها وهذه الأبعاد هي: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا.

✓ المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي: هو حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافق المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والانهماك الذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به.

7- الدراسات السابقة:

➤ الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية:

1- دراسة سندس راضيوي خوين (2015) بعنوان "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام

لدى الأفراد" دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

العدد 35 وكانت مشكلة البحث ما أثر الثقة التنظيمية في المتغيرات التنظيمية عامة؟

كانت الفرضيات تتلخص كالآتي:

✓ توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة

بالإدارة المنظمة) والالتزام التنظيمي.

✓ تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بإدارة المنظمة) تأثيراً معنوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كالاتي:

✓ أظهرت النتائج الميدانية في هذه الشركة على أنه وجود العلاقات التنظيمية المتماسكة والاعتماد المتبادل بين جميع الأفراد داخل الشركة يسهم في تحقيق وتعزيز الثقة بين زملاء العمل مما أدى إلى وجود تأثير للثقة بزملاء العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي.

✓ اتضح من نتائج التحليل الميداني أن شدة الممارسات والإجراءات الرقابية و الإشرافية الحازمة من قبل المشرفين في هذه الشركة حدث من ثقة الأفراد بالمشرفين مما أدى إلى ضعف التزام الأفراد اتجاه المشرفين.

✓ التأكد من عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعد الثقة بالمشرف وتحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين مما يؤكد على ضعف العلاقات بين المشرفين على العمل والأفراد بسبب الرقابة المباشرة من قبل المشرف على العمل والتوجيه المستمر في العمل الإداري مما يحد من ثقة الفرد بمشرفه.

2- دراسة أمير خضير كاظم (2014) بعنوان "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي"

دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف -مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية- 31 مجلد 8. وكانت مشكلة البحث هل للثقة التنظيمية دور ملحوظ في تعزيز الولاء التنظيمي بعد من فروع مصرف الرافدين في النجف الاشرف؟

كانت الفرضيات تتلخص كالاتي:

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الأشرف.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين في عدد من فروع مصرف الرافدين في النجف الأشرف.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي:

- ✓ أثبتت الدراسة بأن الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي فقد حققت الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل تأثيراً في الولاء التنظيمي مما يؤثر الاعتماد على المشرف في تنفيذ المسؤوليات والثقة بالمشرِف لأنه ينظر لعمل باحترافية وتفاني ولاهتمامه بسعادة العاملين.
- ✓ وجود العلاقة المشتركة مع زملاء العمل تجعلهم يتكلمون بحرية عن صعوبات العمل وتجعلهم يشتركون في آمالهم ومشاعرهم بحرية.
- ✓ هناك محدودية في قدرات فروع المصرف المعني بالدراسة على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة العليا مما سبب تراجع هذا البعد في إحداث التأثير في الولاء التنظيمي وهذا يؤثر قلة شعور العاملين بالأمان تجاه الإدارة العليا لضعف قدراتها على التنبؤ والانسجام مع العاملين وقلة الاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لعدم عدالتها.

➤ الدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

- 1- دراسة هويدا علي محمد عطا المنان (2018)، بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي الدور الوسيط لرأس المال النفسي" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وكانت مشكلة البحث: هل توجد حياة العمل في الاستغراق الوظيفي في وجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط؟

كانت الفرضيات تتلخص كالآتي:

- ✓ العلاقة الإيجابية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.
- ✓ العلاقة الإيجابية بين جودة حياة العمل ورأس المال النفسي.
- ✓ العلاقة الإيجابية بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ✓ كانت هناك علاقة إيجابية متوسطة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.
- ✓ كانت هناك علاقة إيجابية متوسطة بين جودة حياة العمل ورأس المال النفسي.
- ✓ كانت هناك علاقة إيجابية متوسطة بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي.

2- دراسة حسن محمد عبد العال (2018)، بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق

الوظيفي" رسالة ماجستير جامعة الأقصى. كانت مشكلة البحث: ما دور القيادة الإبداعية في تنمية

الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية؟

وكانت الفرضيات تتلخص كالآتي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة الإبداعية والاستغراق الوظيفي.

✓ تؤثر القيادة الإبداعية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى الاستغراق الوظيفي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات العاملين حول القيادة الإبداعية تبعا للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المحافظة، مكان العمل).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسط استجابات العاملين حول تنمية الاستغراق الوظيفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، المحافظة، مكان العمل).

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي:

✓ التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

✓ معرفة مستوى توفر الاستغراق الوظيفي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وتنمية الاستغراق الوظيفي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

✓ الوقوف على مستوى أثر القيادة الإبداعية وتنمية الاستغراق الوظيفي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

3- دراسة أحمد ديب محمد ماضي (2014)، بعنوان "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية

غزة وكانت مشكلة البحث هل هناك علاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي الأونروا.

وكانت الفرضيات تتلخص كالآتي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي الأونروا.

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، مكان العمل).

✓ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث كالآتي:

✓ نتائج متعلقة بمحور الدعم التنظيمي: الأبعاد متوفرة في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا بدرجة متوسطة وهذا يدل على إتباع نتائج الوكالة لسياسات منظمة ومنسقة تحتم بالموظفين وتلبي متطلباتهم الوظيفية.

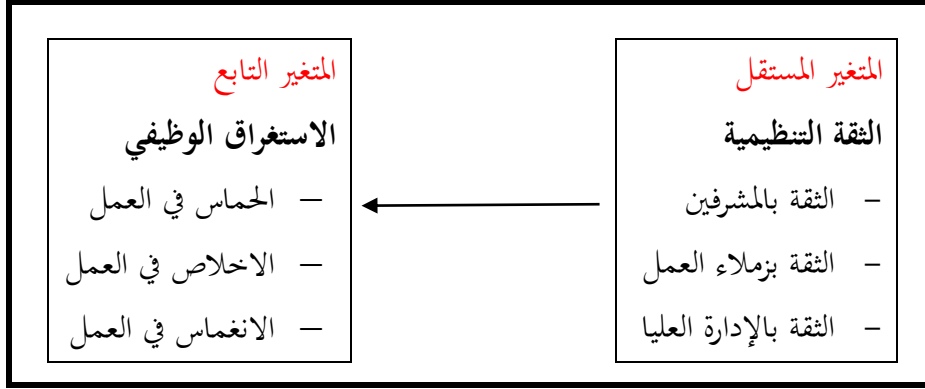
✓ نتائج متعلقة بالعدالة التنظيمية: توفر وكالة الغوث عدالة توزيعية بدرجة متوسطة حيث يشعر الموظفون بالرضا العام عن رواتبهم والتي تعتبر أعلى من مرتبات نفس الوظيفة في المؤسسات الحكومية والخاصة.

كما توفر عدالة في الإجراءات بدرجة متوسطة وذلك من خلال نظام موضح ومفصل للإجراءات المتبعة.

أيضا توجد عدالة في التعاملات بدرجة متوسطة وذلك لتغليب مصلحة العمل في كثير من الأوقات على مطالب الموظفين الشخصية.

8- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



9- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

- 1- من حيث الموضوع: استعرضنا عدد من الدراسات العربية السابقة بمتغيري الدراسة بلغت 05 دراسات منها 02 تخص المتغير المستقل الثقة التنظيمية و03 تخص المتغير التابع للاستغراق الوظيفي، وجاءت هاته الدراسات المتنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكان اختيار تلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية بغرض تسليط الضوء على كل متغير وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى لكي نستطيع بناء منطق سليم بمهارة الدراسة.
- 2- من حيث مكان إجرائها: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة.
- 3- من حيث المنهج المتبع: استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- من حيث ادوات الدراسة: جمع البيانات والمعلومات من الاستبيان.

10- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لغرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري أما الجانب التطبيقية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- حيث اعتمد في المنهج الوصفي على الكتب والمجلات والأطروحات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبيان بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

11- حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود البشرية:** تم القيام بتوزيع الاستبيان أداة الدراسة على مجموعة من الموظفين على اختلاف رتبهم لقياس وتحليل دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي من جهة نظرهم.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث محل الدراسة على تركيز والتعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذا البحث خلال بعض الزيارات للمؤسسة الوطنية للدهن من تاريخ 25 فيفري الى 15 ماي 2022.

12- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كانت على النحو التالي:

المقدمة واشتملت طرح الإطار العام للدراسة ويحتوي على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، منهج أهداف الدراسة وأهميتها بالإضافة إلى الخطة المتبعة المتمثلة في فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول يتمثل في الإطار النظري للثقة التنظيمية ويشمل ثلاثة مباحث وهي: ماهية الثقة التنظيمية، أساسيات الثقة التنظيمية، مراحل وقواعد بناء الثقة التنظيمية والعوامل والمعوقات المؤثرة فيها الفصل الثاني يتمثل في الإطار النظري للاستغراق الوظيفي كيفية تعزيز الاستغراق الوظيفي العوامل والمعوقات المؤثرة في الاستغراق الوظيفي الفصل الثالث فهو الإطار التطبيقي للدراسة ويشمل التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والإطار المنهجي

للدراصة، وعرض وتحليل الدراصة ومحاولة الإجابة عن تساؤلاتها أما في الأخير فتطرقنا في الخاتمة العامة إلى عرض النتائج والتوصيات المقترحة التي يمكن أن تساعد المؤسسة بشكل عام والفرد بشكل خاص حول موضوع الدراصة، وأيضا تحدثنا عن أفاق الدراصة.

13- صعوبات الدراصة:

✓ قلة المراجع المتخصصة ذات الصلة بالمتغير التابع ألا وهو الثقة التنظيمية.

✓ امتناع بعض الموظفين من الإجابة على الاستبيان.

✓ صعوبة استرجاع الاستبيانات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للثقة التنظيمية

تمهيد:

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة باعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية من حيث أنهم لا يلقون بالأهداف التنظيمية لا يثقون بها، وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والافكار المبدعة وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاقد لإنجاز الأهداف المشتركة.

ويأتي هذا الفصل لتحديد الخلفية النظرية للثقة التنظيمية سنخصص المبحث الأول من هذا الفصل إلى تعريف الثقة التنظيمية وخصائصها وأهميتها ومكوناتها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فيخصص لعرض أساسيات الثقة التنظيمية المتمثلة في أبعادها وأنواعها ومقاييسها ونماذجها.

ويتناول المبحث الثالث مراحل و قواعد بناء الثقة التنظيمية والعوامل والمعوقات المؤثرة فيها.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الثقة التنظيمية

أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

نشأة موضوع الثقة وتطورها يعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ من بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيساً في علم النفس، فقد أشار ركنس (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 الستينيات، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل لومان (Luhman 1979) الذي أكد بدور على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة.

وخلال مرحلة التسعينات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات 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 والتي حدثت 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.¹

¹. عابدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم-رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2016، ص14.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتماما بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات رئيسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) بحيث الثقة هي إحدى هذه المبادئ الأساسية.

ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة ليست مصطلح بسيط الفهم فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراستها ان لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد لها، وقلة هذا الاتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي يهدف لإعطاء الصورة المتكاملة فالباحثين يميلوا النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله.

فقد وصف دريسكول الثقة التنظيمية بأنها "متغير اساسي في التنبؤ الفردي وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام فإن الناس مع ثقة أكبر بمنفذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة".

وتناول الثقة التنظيمية بأنها "الحل الاساسي في حل المشكلات التنظيمية من خلال سعيها إلى خلق مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر ويزيد من الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل والتي تزيد جميعها من الرضا عن العمل".

عرف (الخفاجي 2012:16) الثقة التنظيمية بأنها "التوقع الإيجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة والناجحة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة".

بينما عرف (الشكرجي 2008) الثقة التنظيمية بأنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها التزام القيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".

عرفها كريستونس (Kristonis) على أنها "درجة إيمان وتقبل الشخص للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف".

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

ركز كريستونس في تعريفه عن مدى إيمان الفرد بسلامة ونزاهة الإجراءات التي تضعها المنظمة وتطبيقها بشكل عادل وبأنها لن تضربه.

وعرفها بارلو (Barlow) بأنها "توقع ايجابي ينشأ بين الطرفين وذات سلوك منتظم وتعاوني في الاعتماد على الأسس والمعايير والأعراف المشتركة مما يشجع ويسهل علاقات التبادل الاجتماعي والتعاوني بين الطرفين" وركز بارلو في تعريفه بأن الثقة علاقة تبادلية بين طرفين حيث يبادر الوائق إلى اتخاذ قرار يظهر فيه مدى اعتماده على طرف آخر موثوق به.

من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكننا أن نستنتج أن الثقة التنظيمية هي علاقة تبادلية بين طرفين تعتمد على توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الموظفون تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمربطة بالسياسات والإجراءات الإدارية المطبقة والتي يراعي فيها الالتزام بالقيم والأخلاق وذلك بما يسمى تحقيق الأهداف للطرفين.

وفي ضوء المفاهيم السابقة وبالإضافة من مضامينها الفكرية تعرف الثقة التنظيمية لأغراض البحث الحالي بأنها شيء غير ملموس لكن وجودها داخل أي نظام اجتماعي يسهل التعامل ويتجنب الكثير من المشكلات وهي شرط أساسي لضمان أداء العمل بشكل جيد في كل المستويات الإدارية ولزيادة التعاون بين أعضاء المنظمة، وتؤدي إلى خلق مناخ من الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي العام وفي النهاية يؤدي إلى الاستغراق الوظيفي وحبهم للعمل لدى العامل الموثوق به.¹

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الثقة التنظيمية

أولاً: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة لعدة خصائص وملامح من أهمها:

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة.
- أنها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل "الصدق، الأمانة، العدالة..."
- أنها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة انسيابها وتدفقها داخل المؤسسة.

¹. هوار فتاح كريم: عمر مصطفى محمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي - دراسة استطلاعية الآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، جامعة السليمانية، سنة 2016، ص 176.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

- أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة.
- أنها تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال.
- أنها متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة تحكمها ضوابط ومحددات أساسية¹

ثانيا: مكونات الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أربع مكونات وهي:

1. **السياسات الإدارية:** إن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الادارية والمشاركة في صنع القرار، تترك انطبعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على مستويات التنظيم، والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية
2. **فرص الإبداع:** القائمة على تشجيع ودعم الابتكار في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقديرها لجهودهم يولد مزيدا من الشعور بالثقة التنظيمية لديهم.
3. **القيم السائدة في التنظيم:** وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها.
4. **تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية:** يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب.²

المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

- ازدادت أهمية الثقة التنظيمية نظرا لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة والاهتمام بالعمل والانتاجية والاتصالات غير الرسمية والابداع والتجديد واعتمادها على المعلومات:
- ويمكن إجمال أهمية الثقة التنظيمية كما ترى الباحثة بالنقاط التالية:
- تشجع عاملها على تعميق علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.

¹ محمد عبد عتريس، الصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد 93، الجزء الثاني، السنة 2016، ص 242.

² نسرین غانم عبد الله أبو شايوش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2013، ص 19-20.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

- تؤدي إلى قدر كبير من الاستقرار والثبات في العلاقة الاجتماعية.
- منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم.
- تعزيز من قدرة العاملين على الابتكار والإبداع أساليب وأفكار حديثة.
- يمكن تأهيل العاملين من الوصول إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية.¹

¹ . فيصل أحمد، الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية – مجل كلية التربية الاساسية، المجلد 31، العدد 89، جامعة بغداد كلية التربية للعلوم الصرفة، سنة 2015، ص 680.

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية

أولاً: أبعاد الثقة التنظيمية

1- الثقة بزملاء العمل: هي الثقة التي تبنى على أساس العلاقات التعاونية المتبادلة وميل العاملين إلى الموافق الإيجابية فيما بينهم وذلك يتم من خلال المشاركة المتبادلة في الأفكار والمعلومات والاتصالات المتنوعة المفتوحة بين العاملين أنفسهم وتعتمد الثقة بين زملاء العمل بشكل كبير على فرق العمل التعاونية، ولكن لا نقصد بها تلك التكتلات الحزبية في العمل داخل المنظمة وعادة ما يتصف العاملون الذين يمتلكون مهارات أكثر من زملائهم بأنهم أكثر تعاوناً والتزاماً لغرض الوصول إلى الهدف المشترك.

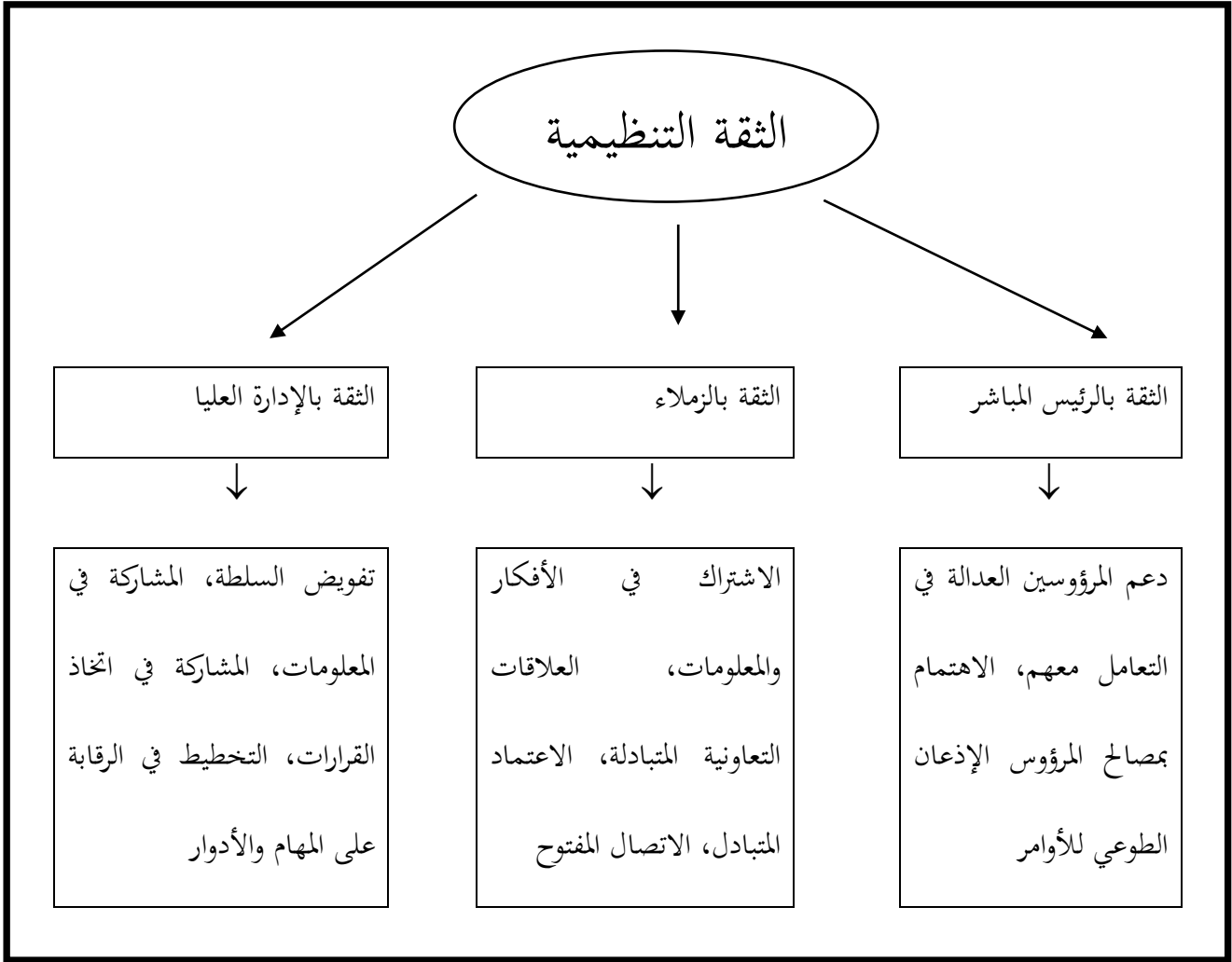
2- الثقة بإدارة المنظمة: وتعني العلاقة التي تبنى أساساً في ثقة العاملين بإدارة المنظمة ومن خلال توافر الدعم المادي والمعنوي لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم لذا ينبغي على إدارة المنظمة أن تكون واعية بأن انعدام ثقة العاملين لها سوف يكون عاملاً أساسياً لمواجهة كوارث حقيقية إذ أن التقنية وحدها لا يمكنها أن تدير أمور المنظمة لأنه سيبقى العاملون المصدر الأكبر في تحقيق أهدافها وإدارتها للنجاح بكفاءة عالية.

3- الثقة بالمشرفين: ويقصد بها التوقعات والمعتقدات الإيجابية للعاملين تجاه مشرفهم داخل المنظمة، وتتوقف هذه الثقة على مستوى العلاقات المتبادلة بين الطرفين، فالثقة هنا مهمة وصفة أساس لكونها ترتبط بشكل كبير بالقيادة إذ أن الأمانة والاستقامة لدى المشرفين تجعل العاملين تحت تنفيذ أوامر المشرف لأنه على ثقة عالية بأنه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم إذ أنه من غير المعقول أن يتبع العاملون من يعمل على إستغلالهم ويجدونهم غير أميناً.¹

¹ سعدية موهي وريوش، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإحتراف النفسي لدى معلمات رياض الأطفال - مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 4، مديرية تربية بغداد، الرصافة الثانية، سنة 2021، ص 733-734.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

الشكل رقم (2): أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: أسماء زهري، عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية وفي مديرية التربية جنين وعلاقتها بالانتماء التطبيقي للمعلمين من

وجهة نظرهم-رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، سنة 2018، ص22.

ثانيا: أنواع الثقة التنظيمية

1. الثقة التعاقدية: روتر ومنك والصباغ يركزون في تعريفهم للثقة على عنصر التفاعل المشترك أو الاتفاق المسبق، وهذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية حيث أن الاتفاق أو التفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أم تصورا ضمينا وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية وقد وصفه جلاسر (Glasser) بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي اشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة التنظيمية.

وتجدر الإشارة هنا أن رحلة المخاطرة في هذا النوع من الثقة تكون متدنية حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات.

2. الثقة المشكوفة: هي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للأخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل على العكس من الممكن ان تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير ويقول سايدنر جوراند (Sidner Jourand): "أن الاختبار الذي يواجه كلا منا في كل لحظة هو هل نسمح للأخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقي اشخاصا غامضين (الغاز)، ولا نود أن يرونا على حقيقتنا". وعلى الرغم أن للمكاشفة أخطارا تتراوح من درجة الاقل خطرا المتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطرا المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية إلا أنها تساهم في توفير جو من الانفتاح يؤدي إلى إظهار المشاعر الحقيقة للطرفين وإبداء الآراء وتبادل المعلومات، ناهيك عن أن الثقة المتبادلة المبنية على المكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية إيجابية تؤدي إلى الانسجام والتعاون والتكامل سواء كانت على مستوى الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات.¹

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمد الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال - الطبعة الأولى 2010 - 1431، دار الجامد للنشر والتوزيع، ص 68-69.

في الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية وبين الاصدقاء فإنها تكون أيضا على مستوى التنظيم والمهام وهذه تتضمن المشاركة في المعلومات والحقائق والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفية والمهام والتي تؤدي إلى تأسيس سلوكيات تساهم في مواجهة وحل المشكلات التنظيمية.

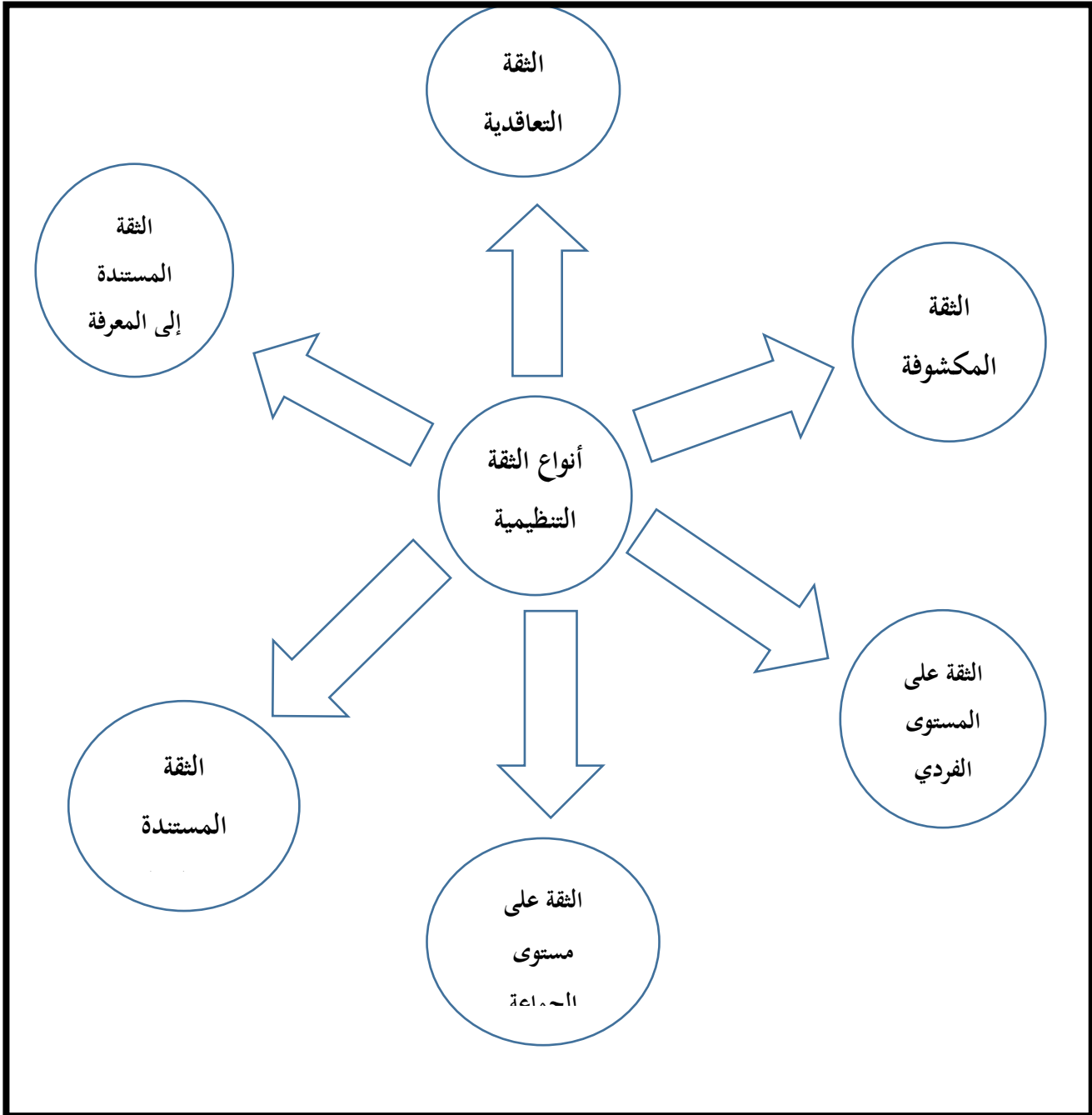
3-الثقة على مستوى الفرد: إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومروؤسه الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.

4-الثقة على مستوى الجماعة: وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

5-الثقة المستندة على العاطفة: وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة.

6-الثقة المستندة إلى المعرفة: تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما ترجع الاختيار إلى أسباب جيد تشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة.

الشكل (3): أنواع الثقة التنظيمية



المصدر عايذة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ

التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2016، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

المطلب الثاني: مقاييس الثقة التنظيمية

تتعدد مقاييس الثقة التي يستخدمها الباحثون للتعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية المدركة والتي تعتمد في معظمها على مقاييس الثقة بين الأفراد ومن هذه المقاييس ما يلي:

1- مقياس الثقة بين الأفراد: ويتم تطوير هذا المقياس بواسطة روتر (Rotter) للبحث في الثقة من خلال منظور نظرية التعلم الاجتماعي، ويتضمن هذا المقياس (40) فقرة حسب نموذج ليكرت (Likert).

2- جدول قياس الاتجاهات الشخصية: وجاء بهذا المقياس شور وميكر "Shure Meeker" وهو أداة لقياس تجنب المخاطرة وتشير المستويات العليا لهذا المقياس إلى انخفاض درجة المخاطرة وتدني مستوى النشاط وعدم الرغبة في التعرض للمخاطرة المادية أو الجسدية.

3- جدول قياس الاتجاهات الشخصية: وجاء به أيضا شور وميكر حيث يقيس هذا المقياس أبعاد الثقة أو الشك في حين يقيس المقياس السابق درجات المخاطرة وتشير المستويات العليا لهذا المقياس إلى وجود الأنانية وانتشار العدوانية والتوتر في العلاقات، في حين أن المستويات المتدنية تشير إلى الثقة وعدم الأنانية والتوجه التفاضلي.

4- اختيار الثقة: وقد قام بتطويره أودونوفان "O donovan" ويحتوي على (36) فقرة وعدد من المقاييس الفرعية مثل الاتزان والثقة بالنفس والثقة بالآخرين وموقع الثقة.

وبما أن هذه المقاييس تعتمد أساسا على الثقة بين الأفراد فقد ظهرت هناك محاولات لتطوير استبيانات تقيس الثقة التنظيمية من منطلق أن الثقة بالتنظيم متعددة الأبعاد وليست أحادية البعد.¹

المطلب الثالث: نماذج الثقة التنظيمية

1. نموذج الثقة الحلزوني: قدم "1996.Zands" " نموذجا لتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين إذ أوضح أن الثقة تتطور عن طريق عملية دائرية متبادلة لتعزيز العلاقة وتبدأ من توقعات أحد الأطراف

¹. محمد مفصي الكساسبة، عبيد حمد الفاعوري، مرجع سابق ذكره، ص 69-70.

عن سلوك الطرف الآخر وتندرج عن طريق حركة لولبية للثقة صعودا ونزولا اعتمادا على محركات معينة للثقة مثل (كشف المعلومات، أو تقاسم التأثير ..)

2. نموذج الثقة التكاملي: قدم كل من الباحثين "Mayer Davis & Shoorman

1995" نمودجا لوصف الثقة وكيفية تشكيلها بين الأفراد (الواثق والموثق بيه) أن مستوى الثقة ومستوى المخاطرة المدركة في موقف معين سيقودان إلى المخاطرة في العلاقة بين الطرفين، وميل الواثق بالثقة وإدراكه بجدارة الثقة لشخص آخر هي عوامل أساسية في تعزيز مدى الثقة.

3. نموذج سلوك الجدارة بالثقة الإدارية: قدم "Korsgarod , Brodit , Whiene

Warners, 1998" نمودجا يصف الإجراءات الإدارية التي تمثل أساس الثقة، وأن الأنشطة الإدارية هي التي تمثل أساس الثقة والمدير هو المسؤول الأول عن البدء بتشكيل علاقات الثقة، واعتمد النموذج على نظرية تفسير علاقات الثقة الإدارية وهي نظرية التبادل الاجتماعي التي تصف التبادلات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية بين الطرفين لتكوين الثقة.

4- نموذج القيادة العلائقية: ما يميز هذا النموذج أنه ركز على ثقة القائد بمروسيه أي انه اعطى دورا

أكثر فاعلية لمتلقي الثقة، مما ذكر نرى الباحثة أن هذه النماذج وإن اختلفت بأساليبها اجتمعت على معالجة إدارة الثقة داخل المؤسسة برؤية محددة، ومن الممكن أن تؤثر في سلوك الأفراد بعضهم ببعض بما يعزز اقامة العلاقات التعاونية المتبادلة بين جميع الافراد وصولا إلى نجاح عملية بناء الثقة داخل المؤسسة.¹

¹. فيصل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 683-684.

المبحث الثالث: مراحل وقواعد بناء الثقة التنظيمية والعوامل والمعوقات المؤثرة فيها

المطلب الأول: مراحل تحقيق الثقة التنظيمية

تمر الثقة التنظيمية بثلاث مراحل حتى تتحقق نذكرها كما يلي:

- أ- **الثقة المدركة:** هي نتيجة لوجود اسباب عقلانية مدركة تدفعها للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.
- ب- **الثقة العاطفية:** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته.
- ت- **الاستعداد:** وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقيق شروط الثقة المدركة والعاطفة معا وبشكل عميق.¹

المطلب الثاني: قواعد بناء الثقة التنظيمية

لمواجهة التحديات الجديدة فإن الثقة هي المطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد إلى السيطرة على المعرفة لذلك فلا بد من قواعد يجب مراعاتها لبناء الثقة أهمها:

1. **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** فليس من الحكمة بما كان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
2. **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
3. **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف قادرة على إحداث تغيير لذا يستوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.
4. **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم لذا يستوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات والتعايش مع التوقعات مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

¹. عابدة سعيد ديب بنات، مرجع سبق ذكره، ص24.

5. **التكامل التنظيمي:** فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

6. **الاتصال:** الثقة تحتاج لاتصال شخصي حتى يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام بالوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

7. **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.

8. **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة بينما من السهل بناؤها والحفاظة عليها إذا لم تقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومعوقاته

أولاً: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين ان هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

أ- **العوامل التنظيمية:** لما كانت الموارد البشرية والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام التقييم الأداء وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب اتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الاداء ونجاح الاتصالات واشراك العاملين في عملية صنع القرار وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكल العلاقات بين الموظفين ومدراءهم وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.

ب- **العوامل الفردية:** من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية، المشاعر، والقيم والأخلاق، أن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم، أما بالنسبة إلى الحالة الذهنية

¹. نسرین غانم عبد الله أبو شایش، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميل التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما ان الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد¹

وتوصل "Gorazzini" ان هناك أربعة عوامل تؤثر سلبا في الثقة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- **عامل الشك:** وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية إلا من المحتمل ان يستولي الآخريين على الفرص المتاحة للفرد.
- **عامل أخذ المخاطرة الشخصية:** يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.
- **عامل أخذ المخاطرة المالية:** ويقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
- **عامل الأنانية:** وهو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية.²

نلاحظ ان الباحث "Gorazzini" أشار إلى هذه العوامل المؤثرة في الثقة من خلال الحرص والاستعداد الموظف و اليقظة للمخاطرة المعرضة له.

وهناك أيضا مجموعة عوامل ومقومات تدعم الثقة وتعززها بين افراد المنظمة الواحدة تتمثل فيما يلي:

- 1- **الكفاءة:** يثق الزملاء بعضهم ببعض لمقدار ما يمتلكون من كفاءة وتترزع الثقة في حال شك الزميل مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل ومناخا مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم.
- 2- **العمل الجماعي والجماعة:** وهي من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة، شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في الهموم والطموحات و الآمال يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية.

¹. ماجد ابراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي والثقة التنظيمية -دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر، مذكرة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، سنة 2010، ص70.

². نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، مرجع سبق ذكره، ص21.

- 3- **الانتماء:** يعد الانتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية ومديرين مشرفون عليهم.
- 4- **الاتصال:** فلا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها: الإدارة بالتحوّل وسياسة الباب المفتوح والإدارة على المكشوف وحلقات الجودة مع تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومات.
- 5- **الثقة بالنفس:** فمن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين، وخلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين حتى أتمام مهامهم بكفاءة واقتدار.¹

ثانياً: معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والحفاظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتخطيمها مقارنة ببنائها يمكن تلخيصها كما يلي:

- 1- **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم:** ويكون ذلك سبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفها كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء.
- 2- **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها نظراً لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- 3- **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك جلياً من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.

¹. أسماء زهري عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية وفي مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم - رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين 2018، ص 19-20.

4- **الشك وعدم الثقة:** ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانحيارها داخل المنظمات ويعتقد أن

بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة وكذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

5- **تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المنظمات والأفراد قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل

الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلالهم بثقة حيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمنظمات التي يعملون بها والمتأمل في المعوقات السابقة يتضح له أن:

— هناك أمور صغيرة وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولين قد تتسبب بانحيار أسوار الثقة داخل التنظيم.

— هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيمها، وهذا ما يحتاج إلى تكاثف الجهود للمحافظة عليها.¹

¹ . دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية لمدينة الرياض - رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية، ص 28-29.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم موضوع من موضوعات الإدارة وهو الثقة التنظيمية إذ تعتبر من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها المرجوة التي تسعى إليها وبأقل تكلفة وتحقيق ميزة تنافسية تقوي من مكانتها بين جميع المؤسسات الأخرى.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية

وحدة سوق - ENAP للدهن

أهراش

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

تمهيد:

لقد حظي الاستغراق الوظيفي بأهمية بالغة لدى الباحثين في إدارة الموارد البشرية باعتباره مساعداً في تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى كالرضا، الأداء، الغياب، دوران العمل.

وبغرض التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي وسبل تحقيقه، سنخصص المبحث الأول من هذا الفصل لتعريف هذ المفهوم وأهميته البالغة وخصائصه.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فيخصص لعرض كيفية تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال التعرف أولاً على أنواعه وأبعاده ثم عرض أهم المحددات والعوامل المحددة للاستغراق الوظيفي وكذا استراتيجيات تعزيزه ويتناول المبحث الثالث العوامل والمعوقات المؤثرة في الاستغراق الوظيفي من خلال مؤشرات وعوامل مساعدة في زيادة مستواه بالإضافة إلى معوقاته.

المبحث الأول: الإطار العام للاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: تطور مفهوم 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 وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة.

كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة، وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي" حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مئة بالمئة لصالح المنظمة.

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة بما أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الاضاءة العالية او المنخفضة وبعد إجراء الدراسة، اقترحت أن الزيادة في الانتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم "الاستغراق الوظيفي" موضوع للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد سيطرة على اهتمام جميع العاملين وأرباب العمل وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية المفهوم.¹

أولاً: مفهوم الاستغراق الوظيفي

رغم الكثير من الدراسات التي اهتمت بمفهوم الاستغراق الوظيفي، إلا أنه يلاحظ بعض التشتت والغموض عند البحث في تعريفات هذا المفهوم. وفيما يلي سوف نحاول إدراج بعض منها للوصول إلى تعريف شامل يخدم أهداف البحث الحالي.

إن أصل كلمة "الاستغراق" في اللغة يعود إلى الفعل "استغرق" أي بالغ في الشيء وجاوز الحد ويعد الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً، حاز الاستغراق الوظيفي اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة حيث بدأ يأخذ موضعه في الأدبيات الأكاديمية وكانت أولى المساهمات عن الاستغراق الوظيفي لـ "ويليام كان"

¹. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة - رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، سنة 2014، ص 24.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

الذي يعتبر أب الاستغراق الوظيفي، والذي عرفه بأنه: "توظيف الشخص لنفسه جسديا وعاطفيا وذهنيا اثناء اداء دوره" وعرفه أيضا بأنه: "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم".

إن كلمة "استغراق" يمكن أن تأخذ عدة معاني ومنها (اندماج، انغماس، اقتران، انخراط، تعلق، ارتباط) فقد استخدمت من قبل عدد من الباحثين وفقا لانسجامها مع أبحاثهم أو دراساتهم وبحسب فهمهم لمعناه ويمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق ذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو يكون مهتم بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لعملهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم.

- عرفه (Perrin) بأنه: "مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في عملهم بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة فيشكل الوقت الإضافي والقدرات العقلية أو الطاقة".¹
- في حين عرفه (Sharmila) بأنه: "انغماس والتزام الموظفين اتجاه المنظمة وقيمها التنظيمية واستغراق الموظفين اتجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة".²
- عرف أيضا بأنه "الانهماك أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل".
- وعرفه (Martin&hafer) بأنه: "الصورة التي يرى فيها الفرد وظيفته وطبيعة العلاقة بين بيئة العمل والعمل نفسه وكيف تمتزج حياته بعمله".
- يعرف أيضا بأنه: "درجة ارتباط الفرد نفسيا بعمله ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد وأنه يوصف عن طريق الإدراك الحسي للفرد اتجاه وظيفته بحيث تصبح الوظيفة بالغة الأهمية في حياته".

ومن جهة نظرنا نحن الباحثين نعرف الاستغراق الوظيفي بأنه: "الدرجة التي يكون فيها الموظف منغمسا في دوره سواء عاطفيا أو سلوكيا أو معرفيا والتي تجعله يبذل المزيد من الوقت والجهد الملزم به من قبل المنظمة دون كلل أو ملل ويرجع سبب ذلك إلى درجة رضاه وحبه للوظيفة الموكلة له".

¹. محروق سمر، بويلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الإستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي جيجل، 2019-2020، ص41.

². sharmila .J . V. , " Employee Engagement , An Approach Organization Excellence " , International 2 Journal of SocialScience & Interdisciplinary Research , Vol . 2 , N ° 5 , May 2013 , p . 111.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في أربعة عناصر

➤ العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

➤ المشاركة الفعالة في العمل.

➤ الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

➤ الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.¹

ثانيا: الموظف المستغرق وظيفيا

إن من أهم الأصول التي تميز منظمتين عن بعضهما البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات وتعد الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدرا للميزة التنافسية وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد.

ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سوية. ولذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهدا مقصودا للوصول إلى هاذين المستويين. وهنا لا يعمل الدافع وحده إذ أنه من المهم جدا غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية رسالة المنظمة وقد يكون هذا ممكن فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام، ولتحقيق هذه الغاية يعد الاستغراق الوظيفي أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل.

إن الموظف المستغرق هو الشخص "الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة"، وبعبارة أخرى يمكن القول أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة الدوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية ... إلخ.²

¹. محروق سمر، بويلي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص42.

². هويدا علي محمد عطا المنان، جودة حياة العمل واثرا على الاستغراق الوظيفي - الدور الوسيط لراس المال النفسي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في درجة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2018، ص27.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

المطلب الثاني: نظريات وأهمية الاستغراق الوظيفي

أولاً: نظريات الاستغراق الوظيفي

➤ نظرية التوقع

تفترض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم **Vroom** سنة 1964 أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مدى استغراق الموظف بمستوى توقعاته، ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل، حيث إذا كانت توقعات الفرد أكبر من حوافز المنظمة فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض، والعكس صحيح إذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المنظمة سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه.¹

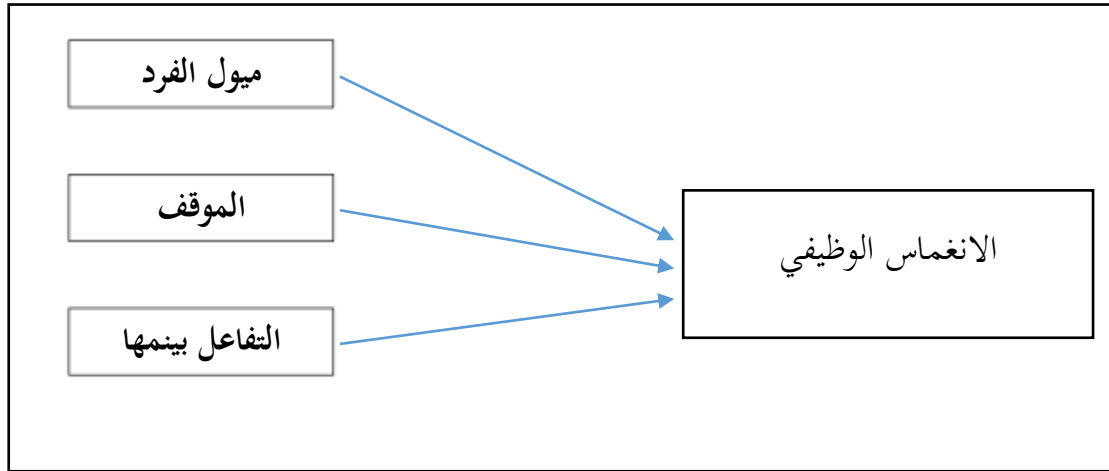
➤ نظرية التكامل

قدم كل من **Rabinowitz and Hall 1977** نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر، وهي موقف الفرد وميوله والتفاعل بينهما، حيث أن تلك العناصر الثلاثة متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي.

والشكل التالي يوضح مكونات نظرية التكامل:

¹. محمد أحمد أبو شنب، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، سنة 2016، ص 62.

الشكل رقم: (4) مكونات نظرية التكامل



المصدر: محمد أحمد أبو شنب، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، سنة 2016، ص 64.

يعتمد موقف الفرد على الاتجاهات الشخصية نحو الخصائص الوظيفية، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتؤثر تلك الأمور على موقف الفرد، وبالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

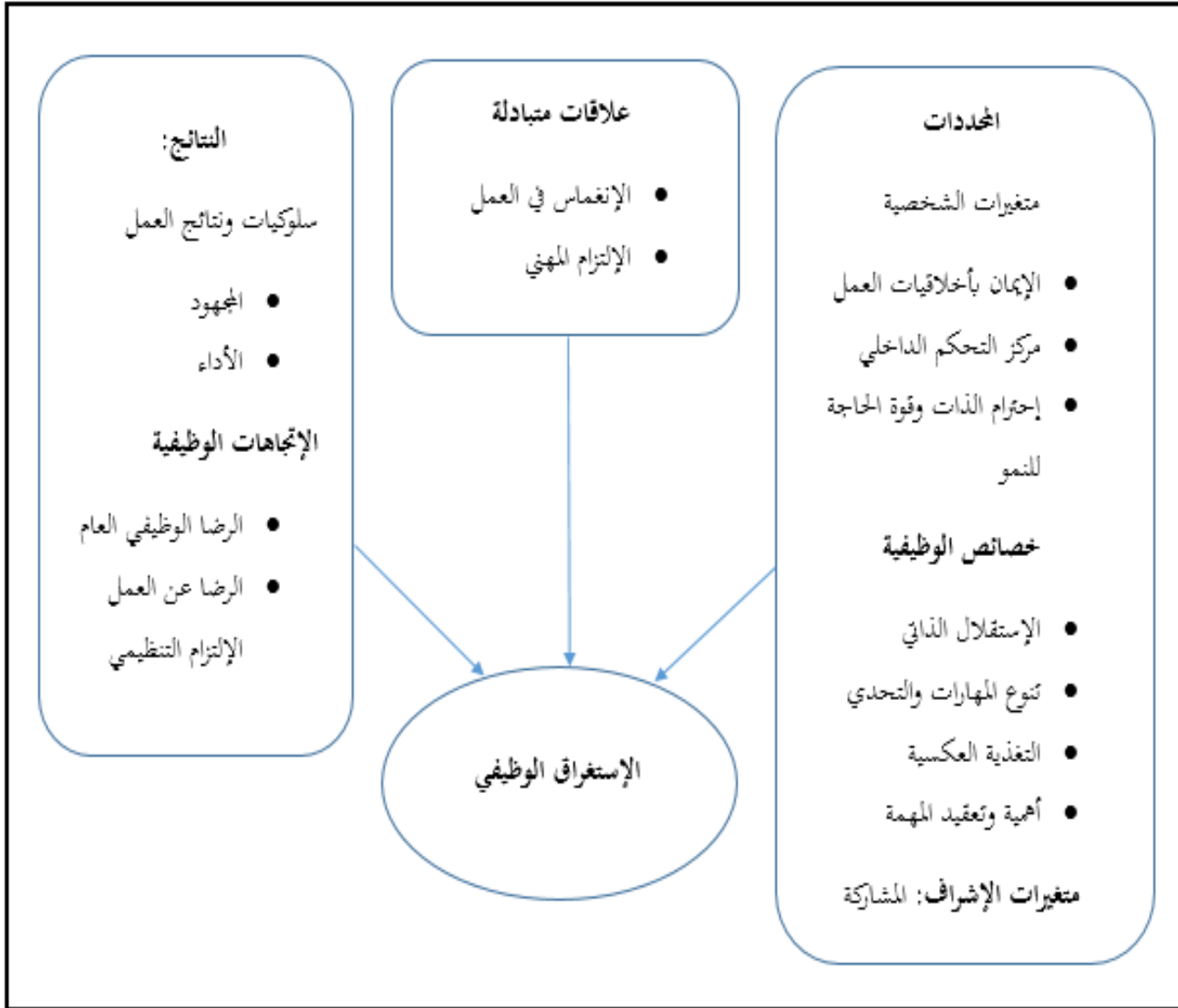
ويعتمد عنصر ميول الفرد على الصفات الشخصية للفرد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية وموقع السكن، ومتطلبات العمل العالية من حيث العناصر والوقت والمسؤولية، تلك الأمور مؤثرة على مستوى ميول الفرد وبالتالي تؤثر في مدى الاستغراق الوظيفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي ميزة شخصية ولا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة.

➤ نظرية المدخل السببي

قدم **Brown 1996** نموذج للاستغراق الوظيفي يركز على نتائج مجموعة من الدراسات التجريبية، ووفقاً لهذا النموذج فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية وسلوكيات الإشراف والاتجاهات الوظيفية.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

الشكل رقم (5): مكونات نظرية المدخل السببي



المصدر: محمد أحمد أبو شنب، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع

غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016، ص

65.

من حيث الخصائص الشخصية يتميز الشخص الذي لديه استغراق وظيفي أن لديه إيمان شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع وشعور عال باحترام الذات. إلا أن الخصائص الديمغرافية لا يمكنها التمييز بين الأشخاص المستغرقين وظيفياً، وأما بالنسبة للخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف يتميز الشخص الذي لديه

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

استغراق وظيفي بوجه للأعمال ذات النتائج المهمة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لمهارات¹ مختلفة، كما أنه تكون لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء، عن أدائه. يرتبط هذا الشخص بعلاقات إيجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية - أما من حيث الاتجاهات الوظيفية فيتميز الشخص الذي يكون عنده استغراق وظيفي بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي بالمنظمة التي يعمل بها. نظرية المدخل التحفيزي قدم العالم "Kanungo 1982" نظرية المدخل التحفيزي، والتي تنص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي من الممكن أن تلبي طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له وظيفته احتياجاته العوامل الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي، حيث يرى "Kanungo" أن الأفراد يعتقدون بأن محتوى الوظيفة المحتملة توفر إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه المظفة لا لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية، لذا فإن الاستغراق الوظيفي لديهم يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة الشخصية هي العوامل الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي، حيث يرى "Kanungo" أن الأفراد يعتقدون بأن محتوى الوظيفة المحتملة توفر لهم فرصة لتحقيق احتياجاتهم المستقبلية، لذا فإن الاستغراق الوظيفي لديهم يعتمد على احتياجات الموظفين الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تصوراتهم عن احتمالية تلبية هذه الوظيفة لاحتياجاتهم.²

ثانياً: أهمية الاستغراق الوظيفي

إن أهمية الاستغراق الوظيفي تكمن في كونه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم و مالذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء، ويمكن تجسيد أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- إن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي.
- تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة أهداف التعلم.
- يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي.

¹ . محمد احمد ابو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

² . محمد احمد ابو شنب، مرجع نفسه، ص 64-65.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

- عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن.
- يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة.¹

المطلب الثالث: خصائص الاستغراق الوظيفي

وتتمثل في الخصائص التالية:

- ✓ **الخصائص الشخصية:** وتتمثل في (الدوافع والقيم و الاتجاهات والنوع).
- ✓ **الخصائص الوظيفية:** وتشمل في (الحافز/الاستقلالية الوظيفية/ والنوع/ وتوصيف المهمات/ والمشاركة والتغذية العكسية).
- ✓ **الخصائص الاجتماعية:** وتتمثل في (العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات/ومشاعر النجاح) وأن هذه الخصائص مرتبطة مع بعضها البعض فالعمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية مثلاً من الخصائص الاجتماعية تتأثر بخصائص الفرد الشخصية كالنوع والقيم وهذه الأخيرة تتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية كالوصف التفصيلي والخوافز.²

¹. عموري نادية وآخرون، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا — دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد4، العدد2، سنة 2019، ص125.

². خالد محمود عزيز، وليد عامر ضائع، الاستغراق الوظيفي لمنتسبي معهد التربية الرياضية اربيل في ضوء بعض المتغيرات الشخصية- مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد15، العدد2، سنة 2019، ص 1166-1167.

المبحث الثاني: كيفية تعزيز الاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: أنواع وابعاد الاستغراق الوظيفي

أولاً: أنواع الاستغراق الوظيفي

يتضمن الاستغراق الوظيفي ثلاثة أنواع وهي:

1. الاستغراق الإدراكي المعرفي: من الناحية الإدراكية ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة

عملهم وفي الواقع أن الأفراد المستغرقين قادرون على تجاهل هو المنافسة ويتركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم ومن جهة أخرى، يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي عدم وجود اهتمام نحو مهام الفرد من جانب آخر ينطوي الاستغراق المعرفي على التنظيم الذاتي التي يمكن وصفها بأنها طريقة منهجية يتمكن من خلالها الأفراد تحقيق الأهداف.

2. الاستغراق الشعوري: يشير الاستغراق الشعوري إلى حالة المشاعر الإيجابية مثل الفخر بالعمل

كما يشير الاستغراق الشعوري إلى وجود علاقة قوية بين العواطف افكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم الغياب العاطفي الذي يتميز بفصل العاطفة على الآخرين.

3. الاستغراق الجسدي: يشير الاستغراق الجسدي إلى حالة زيادة مستويات الجهود الموجهة نحو

الأهداف التنظيمية من خلال تكريس الكثير من الطاقة كما يعني الاستغراق الجسدي توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال مهمة معينة، حيث يتضح أن الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط.¹

¹ . Laith shakir A butabeikh –Mohammed saleh alasadi- **the impact of job engagement in the relationship between organizational justice and organizational cynicism**, N°: 57 part2 p562.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

ثانيا: أبعاد الاستغراق الوظيفي

- 1- **الحماس:** هي الحالة التي تتميز بالحيوية والتفاني أثناء أداء العمل، والاستعداد لاستثمار الجهد في عمل واحد ومواجهة صعوبات باعتماد مستوى عالي من الطاقة والمرونة العقلية.¹
- 2- **الإخلاص أو التفاني:** يشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل. التفاني هو أن تكون مستلهما ومتحمسا ومشاركا في عملك، تفاني العمل يتجلى من خلال الإحساس بالأهمية من العمل، والشعور بالحماسة والفخر بشأن الوظيفة، والشعور بالإلهام والتحدي من خلال الوظيفة.
- 3- **الانغماس:** يشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به حيث يشعر العامل بالانفصال عن محيطه وهي درجة عالية من التركيز على عمل وإدراك مقدار الوقت المخصص لأداء المهام حيث يبدو أن الوقت يمر بسرعة كبيرة أثناء العمل.²

المطلب الثاني: محددات وعوامل تنمية الاستغراق الوظيفي

أولا: محددات الاستغراق الوظيفي:

إن تحقيق وتنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال يتطلب توافر متطلبات وشروط أساسية تتمثل في:

- تطابق الفرد مع عمله.
- تحفيز الأفراد تحفيزا قويا.
- شعور العاملين بالتضامن مع المنظمة وبالولاء والانتماء إليها.
- جعل العاملين ينظرون نظرة شاملة إلى الأداء بتحقيق القيمة الذاتية.
- تحقيق فاعلية نسق الاتصال وتعزيز التواصل.
- مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.

¹. شهناز فاضل أحمد، الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة تماثل تنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، سنة 2016، ص277.

². محمد لطرش، دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج "الترشت" - مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد2، سنة 2020، ص288.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

- تـمـيـن الجوانب الأخلاقية والقيمة لديهم.
- القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل.
- الانسجام و اللاتناقض في التعامل مع القواعد التنظيمية.
- اتساق العلاقات الإجتماعية و الانسجام في بيئة العمل.
- تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في الإبداع و تطبيق أفكار جديدة للعمل.
- توفر إطار قيمي مفاهيمي يحث الفرد على الاستغراق في وظيفته.
- توفر القدرة والرغبة للفرد للانغماس في وظيفته.

ويمكن إضافة المتطلبات التالية:

- مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث العمر والتعليم والجنس ومدة الخدمة وقوة الحاجة ومستوى السيطرة والقوة.
- إثراء الوظيفة أثناء التصميم بم يتناسب وإمكانيات وقدرات الفرد.
- مراعاة خصائص العمل والتي تتضمن تنوع المهام ووضوحها وأهميتها.
- تشجيع الإدارة لمشاركة الأفراد حتى لو اختلفت معهم في الآراء.
- توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.¹

ثانيا: عوامل تنمية الاستغراق الوظيفي:

هناك عدة عوامل تساعد على تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين داخل المنظمات من أهمها:

- الاهتمام وتنمية مهاراتهم.
- تحقيق العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة (التوزيعية، التفاعلية) سواء في الأجور أو الحوافز أو الترقيات أو الثواب أو العقاب.
- إتباع نمط القيادة الأخلاقية في التعامل مع العاملين.
- تقوية قنوات الاتصال الداخلية.
- تمكين العاملين والاهتمام بالنواحي الاجتماعية الخاصة بهم.

¹. محروق سمر، بوبلي حليمة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2019-2020، ص49.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- تحسين جودة حياة العمل.
- توفير الأمان الوظيفي للعاملين.
- تصميم الوظائف بشكل يساعد على تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم مع ضرورة إشراكهم في تصميم هذه الوظائف.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

- **العمل نفسه:** تعتمد هذه الطريقة على تصميم العمل والتي تحفز الدوافع الداخلية نحو العمل وتشمل:
 - أ- **تقييم الأداء:** من خلال الملاحظات ذات المغزى حول الأداء بحيث يعملوا بشكل مثالي في عملية الإنتاج.
 - ب- **استخدام القدرات:** هي النظر للوظيفة باعتبارها تتطلب استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل الأداء بفاعلية.
 - ت- **الاستقلالية:** هي الشعور برغبة عالية بضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق الأهداف.
- **بيئة العمل:** هي الاهتمام بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك من خلال تطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية على العمل وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقومون بها للحد من الاجتهاد وبالتالي سيقدمون أفضل ما
- **القيادة:** هي التركيز على المدير للقيام بالعمل كقائد من أجل أداء أدوارهم الحيوية والمباشرة في زيادة الاستغراق الوظيفي من خلال برمجيات التعلم والتي تساعدهم على كيفية التوقع والمهارات التي يحتاجون استخدامها مثل التدريب وكذلك مزج أساليب متنوعة من التعلم.
- **فرص النمو الشخصي:** هي خلق ثقافة التعلم من خلال وضع استراتيجيات لتوفير فرص التطور الأمر الذي يشجع التعلم لأنه من الإدارة العليا لذا ينبغي ان تحدد الاستراتيجيات اللازمة لضمان

¹. معتز بالله فريد إبراهيم، أحمد حسن أحمد عبد القوي، أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، سنة 2018، ص 109-110.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

حصول الأفراد على الفرص بالتساوي وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو من خلال الإفادة من مواهبهم من خلال التركيز على المرونة وكذلك التطوير الوظيفي.

- **المساهمة:** هي ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية بل هي تزويد الأفراد بفرصه للمساهمة حيث أنها تتعلق ببيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على قول كلمتهم وكذلك تأكيد القيمة الأساسية والتي يجب أن تكون الإدارة على استعداد للاستمتاع والاستجابة لأي مساهمات يقدمها أفرادها.¹

¹. أحمد نعيم حسن، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظ واسط - مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد

1، العدد3، سنة 2021، ص187-188.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

المبحث الثالث: مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي العوامل والمعوقات المؤثرة فيه

المطلب الأول: مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي

توصلت بعض الدراسات إلى وجود بعض المؤشرات التي تدل على مستوى الاستغراق الوظيفي عند العاملين من هذه الدراسات دراسة المغربي حيث توصلت إلى أن من أهم المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي عند العاملين ما يلي:

- ✓ امتلاك روابط قوية بالوظيفة حيث من الصعب كسرها.
- ✓ معظم اهتمام الموظف مركز حول وظيفته.
- ✓ التمسك والمحافظة على دقة وأداء العمل إلى درجة كبيرة.
- ✓ معظم الأهداف الشخصية في حياتهم مرتبطة وموجهة نحو وظيفتهم.
- ✓ التفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء وقت العمل.
- ✓ الرغبة بأن تستغرق الوظيفة معظم وقت الموظف.¹

المطلب الثاني: العوامل المساعدة على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي

- ✓ توفر كل من الرغبة والقدرة لإنهاك الفرد في وظيفته.
- ✓ توافر إطار من القيم التي تحث الفرد على الاستغراق في وظيفته.
- ✓ مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث العمر، التعليم، الجنس ومدة الخدمة وقوة الحاجة، ومستوى السيطرة والقوة.
- ✓ إثراء الوظيفة اثناء التصميم بما يناسب وإمكانيات وقدرات الفرد.
- ✓ مراعاة خصائص العمل التي تتضمن تنوع المهام ووضوحها وأهميتها.
- ✓ تشجيع الإدارة لمشاركة الأفراد حتى ولو اختلف معهم في الآراء.
- ✓ توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.
- ✓ يلعب المشرفون دورا بارزا في تشجيع الفرد على الاستغراق في وظيفته من خلال اعتناقه القيم الثقة بالآخرين وقيمة الإبداع والقدرة على تعزيز دور مسؤوليه في العمل²

¹ محمد أحمد ابو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² حسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة الإدارية أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، سنة 2016، ص 53.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي ومعوقاته

أولاً: العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

جانب مهم من الاستغراق في العمل يتعلق (بمعتقدات العاملين، وقادتهم، وظروف العمل) فالجانب العاطفي يتعلق بشعورهم عن كل من العوامل الثلاث وإذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها أما الجانب المادي فيتعلق بالطاقات الجسدية من قبل العاملين المبذولة لإنجاز دورهم، مما يجعل العاملون ينجسون عاطفياً تجاه منظماتهم من حماس وإصرار كبير لنجاح عملهم والميل الإضافي خارج الاتفاق التعاقدية للعمل.

ثلاثة عوامل أساسية ممكن أن تعزز الاستغراق:

- 1- خبرات العاملين ودوافعهم الشخصية والنفسية تجاه عملهم ومنظمتهم التي تميزهم عن الآخرين.
- 2- اصحاب العمل وقدرتهم على تهيئة الظروف التي تشجع على الاستغراق.
- 3- التفاعل بين العاملين، وحرصهم في المحافظة على ذلك التفاعل وجميع المستويات فيما اشار **"woods & west"** إلى جوانب أساسية عدها دوافع ممكن أن تسهم بشكل فعال في تعزيز الشعور بالاستغراق الوظيفي للعاملين:

- الدوافع والاستقلالية التي يواجهها العاملون في العمل إذ تمنح المنظمة المعلومات التي يحتاجونها في عملهم، مع فرض للتعليم وتغذية عكسية لبناء الثقة والدعم المتوازي.
- امتلاك الحرية في الاستغراق، مما يدعم قدرتهم على الابتكار والتفكير الموسع والشعور بالثقة الذاتية، وإحساسهم بالعدالة في المهنة والحصول على فرض مقابل مبادرتهم.
- تركيز العاملين المستغرقين وظيفياً على أهداف واستراتيجية المنظمة والتناغم والانسجام بين ما يفعلونه والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث الوضع السليم لثقافة الاستغراق.
- توافر الدافع نتيجة تصميم وظيفة جديدة ومهام مثيرة للاهتمام في جوهرها، وبما يضمن شعور العاملين بالاحترام والدعم الوظيفي.¹

¹. شهناز فاضل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 276.

ثانياً: المعوقات

توجد العديد من الظواهر الدالة على وجود قصر في عوامل جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي يؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم من الظواهر في المنظمات المعاصرة ما يلي:

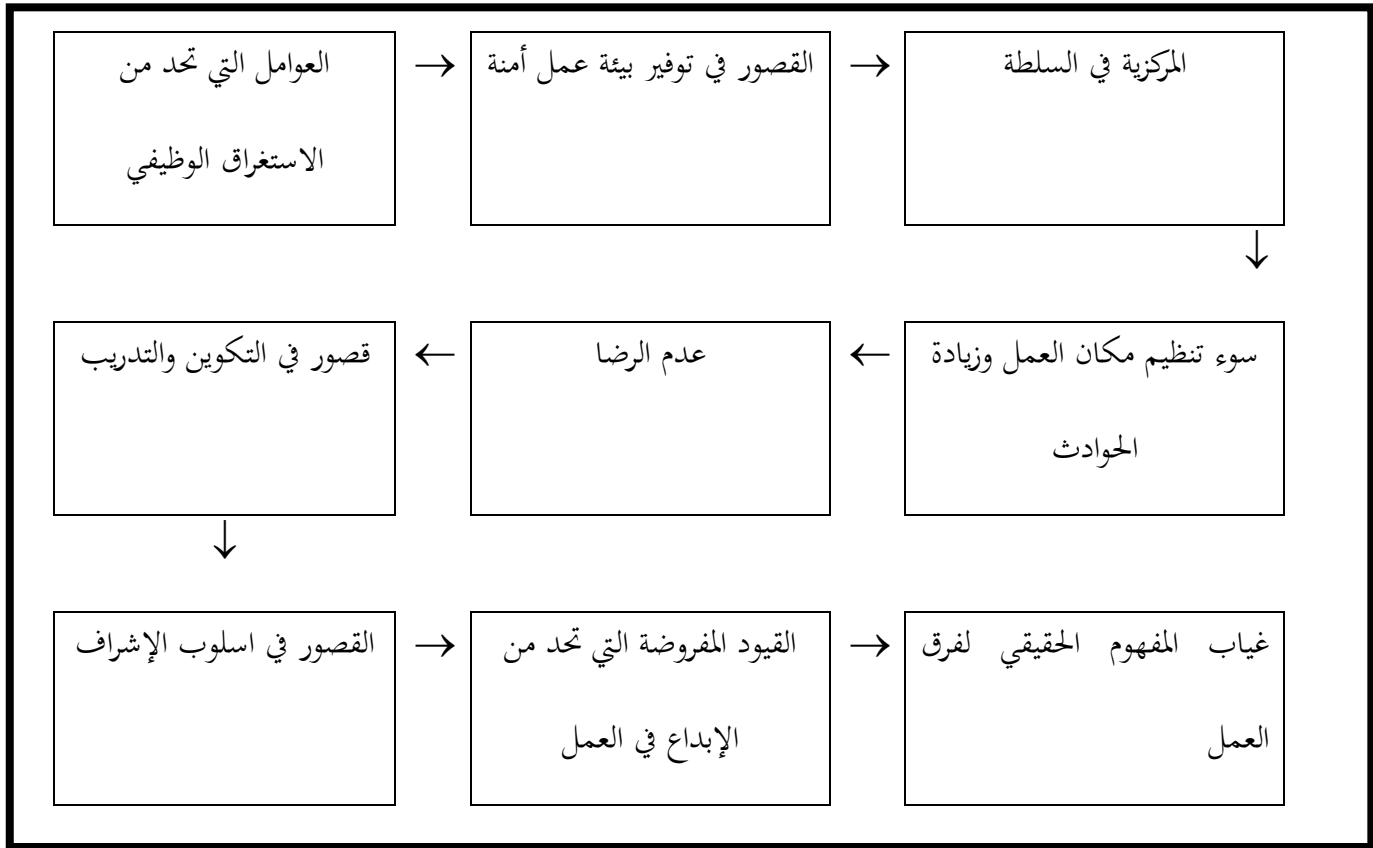
- عدم رضا بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا على الأجور والمكافآت المزايا والعوائد التي يحصلون عليها.
- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر وظائفهم دون الاستعداد للاتصالات لآرائهم وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.
- القصور في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.
- انخفاض درجة إرضاء الأفراد عن خصائص وظائفهم نظراً لما يعتريها من قصور من نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.
- الدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والإنجاز.
- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف الرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.
- زيادة الفاقد بسبب الحوادث والإصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجدية أو لسوء تنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والإحباط والتعب والملل ونقص المهارة لدى البعض.
- غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة وجماعته العمل ذات الأهداف الواحد والأدوار المحددة.¹

الشكل التالي يوضح العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي:

¹. نسمة كشيدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012-2016، ص37.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

الشكل رقم (6): العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي



المصدر: نسيم كشيدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية بملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة

الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012-2016، ص38.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الاستغراق الوظيفي

خلاصة الفصل:

يعتبر الاستغراق الوظيفي من أهم المتغيرات الحديثة التي تؤثر في حياة الأفراد نظرا لأهميته في فهم السلوك التنظيمي لهم داخل بيئة العمل، كما جاءت هذه الدراسة كاستجابة لعدد الدراسات السابقة على الاستغراق الوظيفي باعتباره أحد أهم المتغيرات المعبرة عن طبيعة ومستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله من خلال ارتباطه وتأثيره على عدد من المتغيرات الهامة الأخرى مثل: معدل دوران العمل ومعدل الغياب كما يعد مؤشر رئيسيا لقياس المخرجات التنظيمية النهائية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية

للدهن ENAP

- وحدة سوق أهراس-

تمهيد:

بهدف إثراء وتغطية الدراسة من مختلف جوانبها تم التطرق في الجانب النظري من خلال فصلين الثقة التنظيمية وكذلك الاستغراق الوظيفي، وبغية الإجابة على الاشكالية الدراسة وتساؤلاتها، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إجراء دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق أهراس-، ولمعرفة دور تطبيق ابعاد الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي قمنا بتصميم استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي وزعت على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة سيتم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث المتمثلة في:

➤ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق اهراس- محل الدراسة.

➤ **المبحث الثاني:** تصميم الدراسة الميدانية.

➤ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** -وحدة سوق أهراس-

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الوطنية للدهن **ENAP** وحدة سوق أهراس، بالإضافة إلى التطرق إلى مراحل إنتاج الدهن بالوحدة، هيكلها التنظيمي ومهام مختلف دوائرها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن **ENAP**.

أولاً: نشأتها وتطورها

المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المبرق، مواد صبغية، مستحلبات، محففات، وأنواع من الغراء والصمغ).

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (**SNIC**)، في جانفي 1983 تطبيقاً للمرسوم رقم 419/82، الصادر بتاريخ 1982/12/04، وفي 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية وتحولت إلى شركة مساهمة (**SPA**) برأسمال يقدر بـ: 200000000 دج والذي ارتفع ليصبح سنة 2005 500000000 دج.

تزخر المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثين عاماً، وكذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125000 طن من الدهون سنوياً، بالإضافة إلى 57000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات، ومحففات).

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** من ستة وحدات لإنتاج موزعة على التراب الوطني:

❖ **منطقة الشرق:** وحدة سوق أهراس.

❖ **منطقة الوسط:** وحدة الأخضرية بولاية البويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشراكة ووحدة السمار بولاية الجزائر العاصمة.

❖ **منطقة الغرب:** وحدة وهران ووحدة السيق بولاية معسكر.

تعتبر وحدة سوق أهراس من أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهراً، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت بـ: 510800103 دج بمساعدة شركات أجنبية وهي شركة **BECSA** وشركة **MIBZI** البلجيكيين، ومؤسسات وطنية أخرى أهمها **ECTA**.

تحتوي وحدة سوق أهراس على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة، وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة.

تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20 من إنتاج المؤسسة ككل.

ثانيا: منتجات المؤسسة ونشاط الإنتاج بها

1. الدهن: تختص وحدة سوق اهراس في إنتاج:

❖ دهن البنائات (Secteur Bâtiment).

❖ الدهن الصناعي (Secteur Industrie).

❖ دهن السيارات (Secteur Carrosserie).

❖ البرنيق (Vernis).

❖ الدهن المخفف (Colles).

❖ الراتنج (Résines): وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة لإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها.

2. أنواع المواد الأولية المستعملة: تستعمل المؤسسة مواد أولية أساسية هي المخضبات (Les pigments)، والمجففات (Les siccatifs)، مشتقات الهيدروكربير (Les solvants) ومادة الراتنج (Résine)، حيث تستعمل بعض المواد الولية المحلية، ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos ' Helem)، هولندا (Perstop)، إيطاليا (Lonza)، فرنسا (Bergbac)، وبلجيكا (Venemare)، وتستورد من دول عربية وهي مصر والأردن بنسبة 40%.

المطلب الثاني: مراحل إنتاج الدهن بالوحدة.

تمر عملية الإنتاج بستة مراحل أساسية نوضحها فيما يلي:

(1) مرحلة التحضير (Préparation): يتم تحضير المواد المستخدمة سواء صلبة أو سائلة حسب المعدلات لكل نوع من المنتجات ومن برنامج تشرف على تنفيذه مصلحة البرمجة، وتصميم مصالح البحث وتطوير الصيغ الإنتاجية بالإضافة إلى تنسيق مع ورشة إنتاج الراتنج.

(2) مرحلة الخلط (Empattage): يتم فيها خلط وعجن المواد المحضرة في المرحلة الأولى للحصول على عجائن متجانس.

(3) مرحلة الطحن (Broyage): تطحن المواد الخاصة الصلبة منها للقضاء على أي شوائب وذلك داخل آلة مخصصة لذلك من أجل تحويل العجين إلى سائل بخصائص محددة مسبقا.

(4) مرحلة التسوية (Dilution): في هذه المرحلة يتم إضافة جزء آخر من مادة الراتنج، وبعض المجففات، والمواد المكملة بمراقبة من المخبر.

(5) مرحلة التصفية (filtration): يتم تصفية المزيج من كل الشوائب ليصبح قابلا للتعليب.

(6) مرحلة التعليب (Conditionnement): بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، خاصة في المرحلة الأخيرة يتم تعليب المواد تامة الصنع (دهن) في علب مختلفة الحجم باستخدام آلات خاصة وتصبح جاهزة للبيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس مختلف دوائرها.

أولا: الهيكل التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمس دوائر أساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية ودائرة المخير، حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم (PCO) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

الهيكل التنظيمي موضح في الملحق رقم (01).

ثانيا: مهام دوائر ومصالح المؤسسة

(1) مصلحة الإعلام الآلي: لها علاقات مع معظم الدوائر حيث تتكفل بـ:

❖ إخراج فاتورة البيع عن طريق عن طريق المعلومات () Information des factures de vente).

❖ متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار.

❖ الإنتاج.

❖ المخبر ويكون بتحليل المواد الأولية أو النهائية، وتسجل المعلومات الخاصة عن طريق الإعلام الآلي.

- ❖ التكفل بكل عمليات المحاسبة عن طريق المعلومات والهدف من العمل بالأعلام الالي هو إعطاء المعلومات في كل وقت وبسرعة ودقة وتأمين.
- (2) **مصلحة الأمن:** تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمدرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها.
- (3) **مكتب التخفيض والمراقبة والتنظيم:** من بين مهامه:
 - ❖ جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذا نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
 - ❖ إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق، والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار استراتيجية المؤسسة.
 - ❖ تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع دائرة الإنتاج.
 - ❖ يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراحل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية الايزو 9001 إصدار 2000 علما أن مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.
 - ❖ مناقشة الأهداف المواد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار استراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:
 - ❖ ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة.
 - ❖ البقاء في الريادة في سوق الدهن.
 - ❖ تقليص ضياع المواد الاولية وتكاليف الالاجودة وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل دوائر ومصالح المؤسسة.
 - ❖ التفوق الصناعي.
 - ❖ محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغاربي والإفريقي.
 - ❖ الدفاع عن الحصة السوقية.

❖ مسايرة التطور التكنولوجي العالمي.

❖ زيادة قوة العرض والبيع.

(4) الدائرة التجارية: تضم هذه الدائرة خمس مصالح هي كالتالي:

● مصلحة العبور: موجودة على مستوى مناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

● مصلحة النقل: تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.

● مصلحة الشراء: تهتم بمختلف عمليات التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، وللعلمية تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الاستسلام، عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري.

وتتبع المصلحة المراحل التالية:

● معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها.

● نوعية وكمية المنتج أو الخدمة.

● البحث عن موردين مناسبين واكفاه.

❖ مصلحة البيع: تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، وعملية البيع في الوحدة

المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.

❖ مصلحة تسيير المخزون: تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من وإلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون

والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم في المواد المخزنة وتجنب تلفها.

❖ دائرة المخبر: يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة

المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل

الطلب وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين واختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المختبر، ثم تتم عملية الاختبار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر، وبعد وصول الطلبية يقوم المختبر بإعادة الاختبار والتأكد من المطابقة للمعايير، قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل المراقبة، تضم دائرة المخبر أربع مصالح وهي :

❖ **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية وجودة الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب والمراقبة للتأكد من صلاحية وجودة هذه المواد كيميائياً وفيزيائياً.

❖ **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات وحسبها وكما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة، وشدة مقاومة.

❖ **مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، وذلك بإجراء الفحوصات والتجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج وجودة المنتج.

❖ **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة متابعة احتياجات الزبائن والتعرف على مشاكلهم ومحاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة كذلك تقدم بطاقات تقنية إرشادية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

6- دائرة الإنتاج: تتكون من أربعة مصالح مهمتها تنفيذها قرارات الوحدة في مجال الإنتاج وهي كالتالي:

❖ **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها وثلاث أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج ويكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السني الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي، حيث حدد الإنتاج اليومي بـ: (8.5) طن من الدهن وتتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى ولهذا البرمجة أسس هامة هي تغطية كمية الإنتاج، تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقصاها والتقليص من الفاقد في كل من الوقت والمواد.

❖ **مصلحة 113 أبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

❖ **مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.

❖ **مصلحة الراتنج:** تختص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلية وقد

كانت تستورد بأثمان باهظة، وبهذا قللت المؤسسة من التكاليف، وتسعى الوحدة بصفة عامة من خلال

مراقبة النوعية إلى تحقيق جملة من الاهداف هي:

- تحسين نوعية المنتج.
- التعرف السريع على عيوب الإنتاج، والعمل على تجنبها.
- التقليل من شكاوى الزبائن، والعمل على إرضائهم.
- المساعدة على تحديد إمكانية ومشاكل الصناعة التي تواجهها.
- ربح الوقت التقليل من التكاليف.
- توجد بوحدة سوق أهراس 10 خطوط لإنتاج الدهن:

✓ خطوط الدهن الأبيض.

✓ 06 خطوط الدهن الملون.

✓ 10 خطوط التعليب.

✓ خطوط للراتنج.

- مجموع العمال في دائرة الإنتاج هو 164 عاملا موزعين كالتالي:

✓ مصلحة التخطيط: 03 عمال.

✓ مصلحة 113 أبيض: 42 عاملا.

✓ مصلحة 113 ملون: 62 عاملا.

✓ مصلحة المنتج: 57 عاملا.

7- الدارة التقنية: تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية وكذلك مراقبة استغلال

الأجهزة والآلات وإعداد الإصلاحات والصيانة اللازمة وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح وهي:

● مصلحة المناهج (الأساليب): تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة وتوفير الناهج اللازمة

لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب العمل، ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل.

يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق والمخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة،

وعند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على

الآلة وتاريخها وقطع الغيار المستعملة، كما تشرف المصلحة على تسيير مخزون قطع الغيار الموجودة على

مستوى الوحدة.

● مصلحة الصيانة: تهتم بأعمال الصيانة علة مستوى الورشات، ومن خلال صنع قطع غيار بالورشات التابعة

لها فهب تلبي الحاجيات الصغيرة للوحدة وهي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية والخسائر، وتقليل الإنتاج

للبضائع.

8- دائرة الإدارة المالية: إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا من خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما إذا

حققت أرباحا أم لا، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

● مصلحة المستخدمين: تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

❖ توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة؛

❖ دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابعة للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو

الوفاة...؛

❖ متابعة الغياب وتطور الحياة المهنية للعمال من خلال تقديم خدمة الخبرة المهنية؛

❖ متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم وبوزع العمال في الوحدة كالتالي:

❖ إطارات: 37 إطارا؛

❖ عمال متحكمين: 108 عامل متحكم،

❖ عمال منفذين: 184 عامل يدوي؛

❖ المؤقتون: 21 مؤقتا؛

❖ المتربصون: 12 متربصا؛

ويكون مجموع العمال 338 عامل؛

● **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية والأدوية وغيره من

خلال التعاضدية الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، وكذلك تتابع الملفات الاجتماعية وحوادث العمل.

● **مصلحة المحاسبة والمالية:** تتكون من رئيس المصلحة وفرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات

الخاصة بالبيع، الشراء، الأجور والرواتب، ومتابعة ملفات الموردين والزبائن..، فرع المالية ومن أهم مراقبة الملف الخاص بالتسديد والمتكون من الفاتورة، وصل الطلبية، وصل التسليم، وصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو شراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة، وصل الطلبية، وصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية، مراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد والاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد الخاصة أن الوحدة تستعمل أكثر من 230 وحدة، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

لقد تم تخصيص هذا المبحث لغرض التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية، حيث تناولنا فيه المنهج المتبع في الدراسة الميدانية ومختلف الأساليب المنهجية والإحصائية المستعملة، وكذلك عرض وتحليل بيانات ونتائج أفراد العينة.

المطلب الأول: الصميم المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة وأسباب الاختيار.

يشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين في المؤسسة الوطنية للدهن ب-وحدة سوق أهراس-، حيث تعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة (المجتمع) كونها رائدة في المجال الاقتصادي، إضافة إلى أنها مؤسسة تنشط في قطاع يتسم بالمنافسة الشديدة من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى أنه قيل توزيع الاستبيان اتضح للباحثين من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول المؤسسة أن هذه الأخيرة تسعى إلى العمل وفق آلية تطبيق الثقة التنظيمية من خلال ممارستها داخل المؤسسة في محاولة من أجل سلامة البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: اختيار العينة

نظراً لضخامة المجتمع المستهدف وضيق الوقت بالإضافة إلى محدودية الإمكانيات للباحثين وكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تقرر استخدام "أسلوب العينة العشوائية" الذي من خلاله تم توزيع استمارة على عينة مكونة من (40) فرداً من موظفي المؤسسة، حيث تم استرجاع (35) استمارة قابلة للتحليل بنسبة استجابة قدرت بـ: (87.5%).

الجدول رقم (01): يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

عدد أفراد العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل	نسبة الاستجابة (%)
40	40	35	87.5%

المصدر: من إعداد الطلبة الاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: تصميم استمارة البحث.

قبل الشروع في أسئلة الاستبيان تم الاتصال بالمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس - للحصول على الموافقة لإجراء التربص الميداني بها، وبعد الموافقة تم تقديم وثيقة تربص قصيرة المدى تم الحصول عليها من إدارة القسم، ثم تم التوقيع عليها من طرف المسؤول في المؤسسة، بعدها قمنا بتحديد مدة التربص التي دامت 3 أشهر، وخلالها تم تقديم استبيان حول موضوع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين بالمؤسسة، وكانت هنالك صعوبة في استرجاع الاستمارات من الموظفين.

وتتكون الاستمارة من:

❖ **المقدمة:** قمنا فيها بتقديم فكرة عن دراستنا وتوضيح الغرض منها، مع تأكدنا بأن المعلومات التي سوف تقدم سيتم التعامل معها بسرية تامة وهذا لغرض لبحث العلمي فقط، وفي الأخير قدمنا الشكر لكل من ساهم في التجاوب معنا.

❖ **المضمون:** تضمن مجموعة من الأسئلة تم توزيعها على ثلاث محاور رئيسية كتالي:

• **المحور الأول:** يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

• **المحور الثاني:** يحتوي على 25 عبارة متعلقة بأبعاد الثقة التنظيمية.

الجدول رقم (02): تصميم القسم الثاني من الاستمارة

أبعاد الثقة التنظيمية	عدد الفقرات
الثقة بالمشرفين.	08
الثقة بالزملاء	09
الثقة بالإدارة العليا	08

المصدر: من إعداد الطلبة.

• **المحور الثالث:** يحتوي على 18 عبارة متعلقة الاستغراق الوظيفي.

وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان وفقا للمتغيرات الرئيسية للدراسة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري مع مراعاة استخدام العبارات والكلمات السهلة والواضحة المتداولة، والتي هي في متناول جميع أفراد العينة المستجوبة مهما كان مستواهم العلمي والثقافي، ولقد تم إعداد الاستمارة وفق الخطوات التالية:

❖ **تحديد المشكلة:** المتمثلة في محاولة معرفة مدى تطبيق الثقة التنظيمية ودورها تعزيز الاستغراق الوظيفي في المؤسسة.

❖ **تحديد متغيرات البحث:** انطلاقا من النموذج المفترض للدراسة والذي يحدد المتغير المستقل (أبعاد الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

❖ **تحديد طبيعة الأسئلة:** تم الاعتماد في الاستمارة على نوعين من الأسئلة:

❖ **أسئلة مغلقة:** لأن طبيعة السؤال تكون بتحديد إجابات مسبقة، حيث يختار المستجوب الإجابة الموافقة له.

❖ **أسئلة مغلقة على سلم ليكارت Likert الخماسي:** في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة من أجل تحديد درجة الموافقة، مستوى الاستخدام ودرجة التأثير كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): يبين اتجاهات مقاييس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.30	5-4.20

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

ص:22.

❖ **تحديد البيانات المطلوب جمعها.**

❖ **تحديد محتوى السؤال وشكل الإجابة المتوقعة لكل سؤال.**

❖ **صياغة الأسئلة وتسلسلها.**

❖ التحقق من صياغة الأسئلة وتصحيح وتعديل ما يلزم.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

أولاً: الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة عينة الدراسة حول مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للدهن للممارسات البيئية، ومن هذه الأدوات نجد:

1- اختبار ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha) : للتأكد من ثبات كلا المقياسين (أبعاد الثقة التنظيمية وكذا الاستغراق الوظيفي)، وبذلك يمكن القول بأن المبحوثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب، وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.

2- التكرارات والنسب المئوية: تستخدم للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي المرجح (Moyenne Arithmétique Pondérée): من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وكذا لأجل اتخاذ القرار بشأن تطبيق الثقة التنظيمية ودورها تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

4- الانحراف المعياري (Ecar Type): من أجل معرفة مدى وجود فروق بين أفراد الدراسة لكل من أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

5- اختبار تحليل الارتباط بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي محل الدراسة، ومن ثم تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة، والجدول التالي يوضح الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (04): يوضح قيم معامل بيرسون للارتباط ومعاني اتجاه العلاقة.

معامل بيرسون موجب (+)	المعنى	معامل بيرسون سالب (-)	المعنى
1	ارتباط طردي تام	0	لا يوجد ارتباط
من 0,7 إلى 0,99	ارتباط طردي قوي	من 0,7 إلى 0,99	ارتباط عكسي ضعيف
من 0,5 إلى 0,69	ارتباط طردي متوسط	من 0,5 إلى 0,69	ارتباط عكسي متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق اهراس-

ارتباط عكسي قوي	من 0,01 إلى 0,49	ارتباط طردي ضعيف	من 0,01 إلى 0,49
ارتباط عكسي تام	1	لا يوجد ارتباط	0

المصدر: محاضرات في الإحصاء، الباب الرابع: الارتباط والانحدار الخطي البسيط على الموقع: www.pitt.edu يوم الاطلاع: 29-06-

2021.

5- اختبار معامل التحديد (R^2): يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل (أبعاد الثقة التنظيمية) في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، والنسبة المتبقية تعزى للمتغيرات الأخرى خارج الدراسة، كلما يساعدنا في قياس القدرة التفسيرية للنموذج.

6- F-Test: لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء. الثقة بالإدارة العليا) كل على انفراد وبشكل مجتمع في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي).

7- سلم ليكارت: تم تقسيم الفئات إلى خمس فئات كل فئة طولها 0,8 مقسمة كما يلي الفئة الأولى من 1 إلى 1,79 الفئة الثانية من 1,8 إلى 2,59 الفئة الثالثة من 2,6 إلى 3,39 الفئة الرابعة من 3,4 إلى 4,19 الفئة الخامسة من 4,2 إلى 5 وكل فئة تقابله درجة استجابة كما هو موضح في الجدول رقم 03.

8- المتوسط الفرضي لسلم ليكارت: تم حسابه وفق المعادلة التالية: المتوسط الفرضي - مجموع الدرجات / عدد الدرجات أي $(1+2+3+4+5)/5$. كما تم تقسيم الفئات إلى خمس فئات كل فئة طولها 0,8.

تحليل معادلة الانحدار البسيط: يستخدم للتأكد من تأثير المتغير المستقل للمتغير التابع.

ثانيا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

قمنا بتميز أسئلة الاستمارة ثم فرغنا إجابات أفراد العينة وفق برنامج (IBM SPSS Statistiques V22) والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الامر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا انه تطور استخدامه في فروع العلوم الاخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم في دراستنا.

أما البرنامج الثاني فهو برنامج **Microsoft Office Excel 2010** الذي تم الاعتماد عليه ثانويا لإجراء بعض المعالجات الخاصة وتحسين جودة الجداول والتمثيلات البيانية والأساليب الإحصائية التي تناسب مع حزم **SPSS**.

ثالثا: قياس أداة الدراسة وثبات:

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

قد عرضت استبانة الدراسة على محكمين اثنين أستاذة متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وقد استجابت الطالبتين لأرائهم حيث تم استبعاد العبارات الغير ملائمة وتم إجراء التعديلات المناسبة بناء على مقترحاتهم القيمة المقدمة، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية.

من أجل أن تكون هذه الدراسة والمتمثلة أساسا في استمارة الاستبيان هادفة وذات بعد صحيح وصادق الذي تم عرضها واختبار صدقها باستعمال معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج **SPSS** أظهرت نتائجه صدق وقوة الاتساق الداخلي للدراسة بنسبة 88.2%.

1- اختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل " أبعاد الثقة التنظيمية":

الجدول رقم (05): يوضح اختبار ثبات المتغير المستقل ابعاد الثقة التنظيمية".

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية	25	0.853

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج: **IBM SPSS Statistics v22**.

تم الحصول على نتيجة (0, 853) أي ما نسبته (85.3%) وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

2_ اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع " الاستغراق الوظيفي ":

الجدول رقم (06): يوضح اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع " الاستغراق الوظيفي "

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي	18	0.741

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics v22.

تم الحصول على نتيجة (0.741%) أي ما نسبته (74.1%) وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60% وبذلك تكون أداة القياس صالحة وبممكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

3_ اختبار قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (07): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة المؤسسة.

رقم العبارات في الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
16_01	المتغير المستقل (أبعاد الثقة التنظيمية)	0.853
31_17	المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)	0.741
31_01	جميع فقرات الدراسة	0.882

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة وذلك لكل محور من محاورها، حيث تراوحت بين (0.853) و(0.741)، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع العبارات (0.882) هذه النتائج تشير إلى أن معامل ثبات الاستبانة قوي، وبالتالي يمكن اعتبارها نسبة جيدة تصلح لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة والبالغة (88.2%)، ومنه فلاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يجعل الطالب على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى وصف خصائص العينة، وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية، وكذا الاستغراق الوظيفي، وأخيرا مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: وصف خصائص العينة.

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية للمستجوبين والمتمثلة في متغيرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي).

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

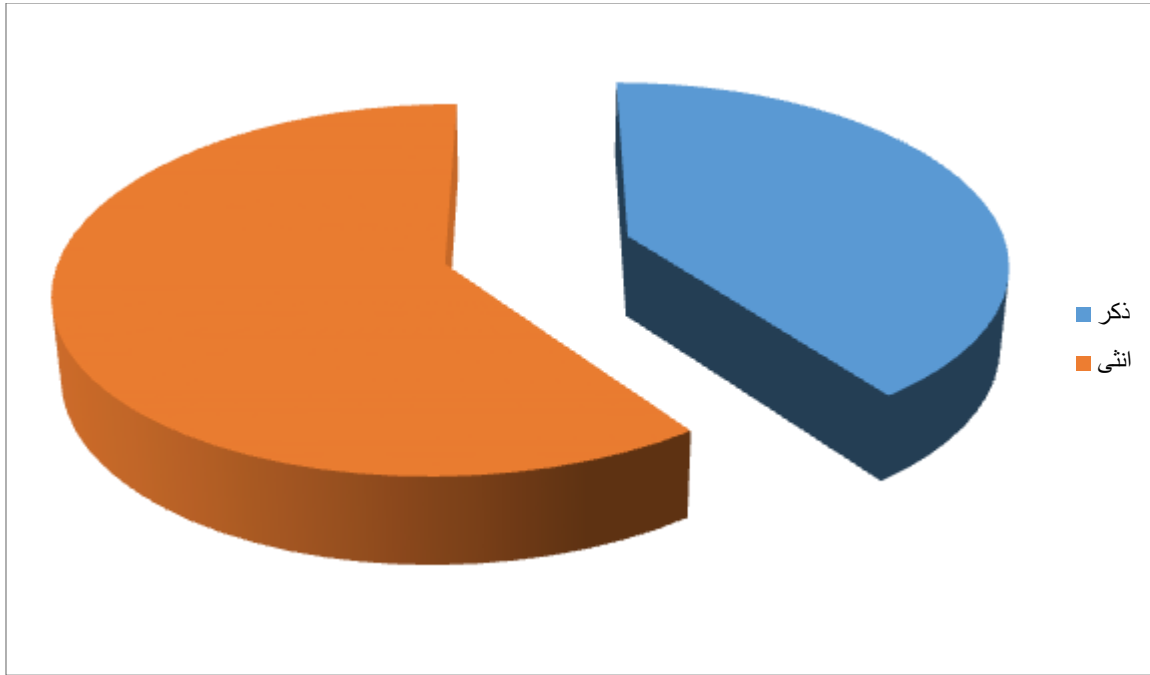
المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	أنثى	21	60%
	ذكر	14	40%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن ما نسبته بتكرار بلغ 14 من عينة الدراسة يمثل ذكور، بينما باقي أفراد العينة أي ما نسبته 40% بتكرار 21% يمثل إناث ما نسبته 60%، وبالمقارنة بين النسبتين فإن هناك فرق بسيط بين الجنسين في تولي المناصب الإدارية.

ويمكن توضيح النسبتين السابقتين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): رسم بياني يوضح النسبة المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و EXCEL.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

يتوزع أفراد الدراسة حسب متغير العمر وفقا للنسب التي يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة(%)
العمر	من 18 إلى 35 سنة	17	42.6%
	من 36 إلى 45 سنة	11	31.4%
	من 46 فأكثر	7	20%
	المجموع	35	100 %

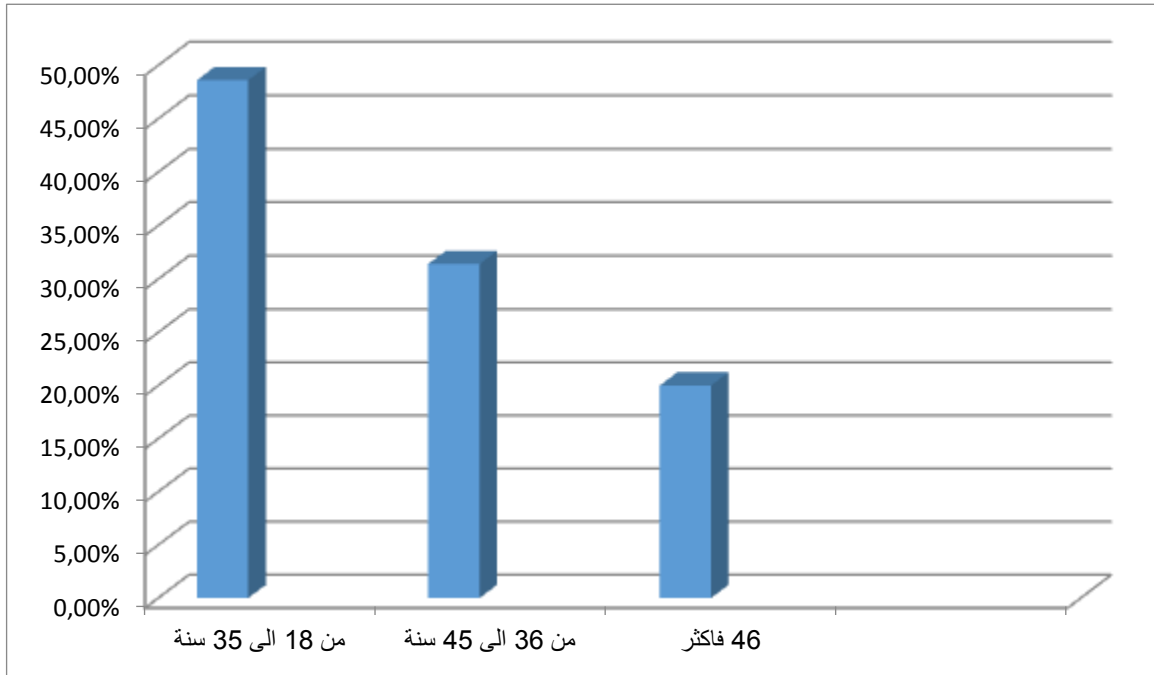
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الفئة العمرية (من 18 إلى 35) تحصلت على أكبر نسبة مئوية وهي 42.6% بتكرار 17، أما الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) فقد بلغ مجموع تكرارهم 11 بنسبة 31.4%،

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تشجع فئة الشباب في تولي المناصب الإدارية، في حين أن الفئة العمرية (من 46 فأكثر) كانت نسبتها 9,1%.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): رسم بياني يوضح الأعمدة البيانية لمتغير العمر لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
المستوى التعليمي	ثانوي	3	8.6%
	ليسانس	12	34.3%
	ماستر	13	37.2
	دراسات عليا	07	20%
	المجموع	35	100%

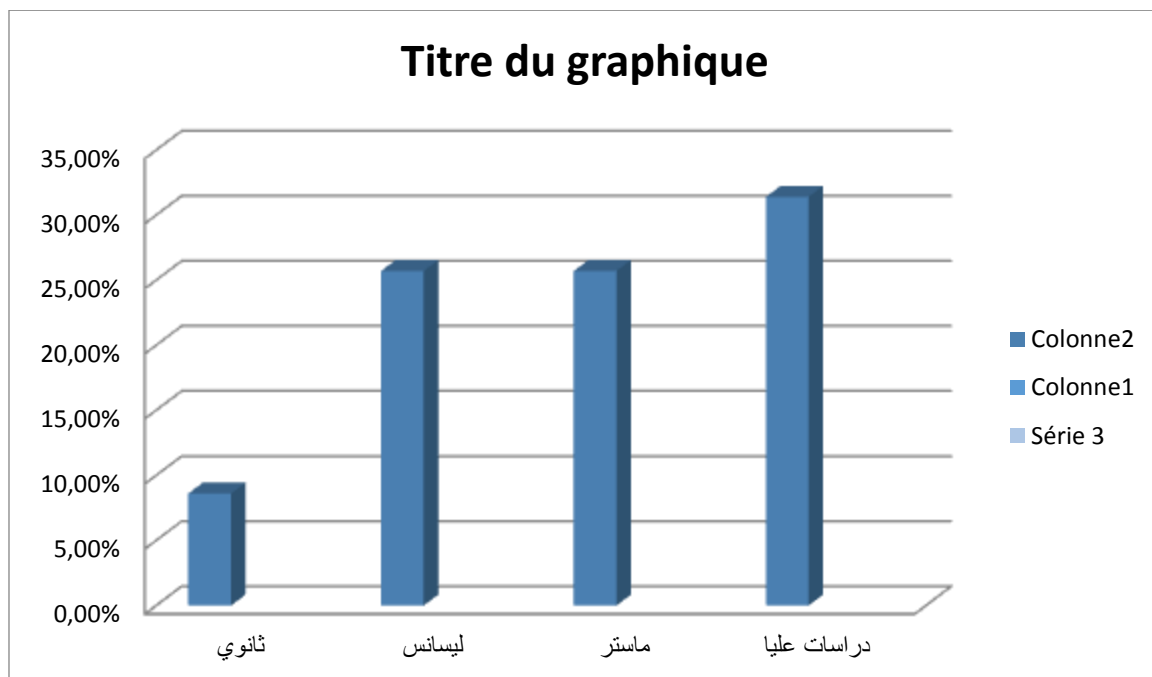
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق اهراس-

لاحظنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي ليسانس وماستر تحصلا على أكبر نسبة مئوية وهي **34.3%** و**37.2%** وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءات، أما مستوى ثانوي فقد تحصل على **8.6%** ، في حين أن مستوى دراسات عليا فبلغت نسبتها **20%** على التوالي.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): رسم بياني يوضح الأعمدة البيانية لمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS وEXCEL.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

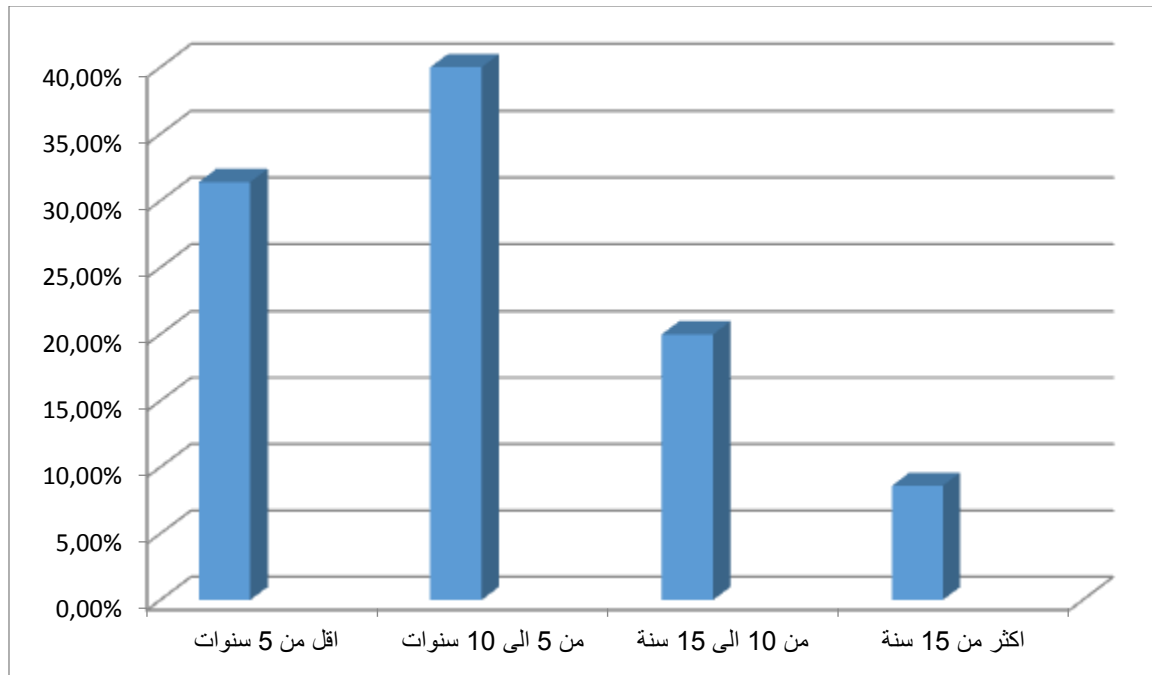
المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	11	31.4%
	من 6 إلى 10 سنوات	14	40%
	من 11 إلى 15 سنوات	7	20%
	أكثر من 15 سنة	3	8.6%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

أظهرت النتائج المتحصل عليها فيما يخص متغير الأقدمية لأفراد الدراسة بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الخبرة من ذوي فئة أعمار تتراوح بين 6-10 سنوات، إذ بلغ مجموع تكرارهم 14 بنسبة مئوية 40%، و فئة أقل من 5 سنوات فكانت نسبتها 31.4% بتكرار 11، في حين يمثل الأفراد ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة ما نسبته 20% بتكرار قدره 7، في حين يمثل الأفراد ذوي الأقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 8.6%.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): رسم بياني يوضح أعمدة بيانية لمتغير الأقدمية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS وEXCEL.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

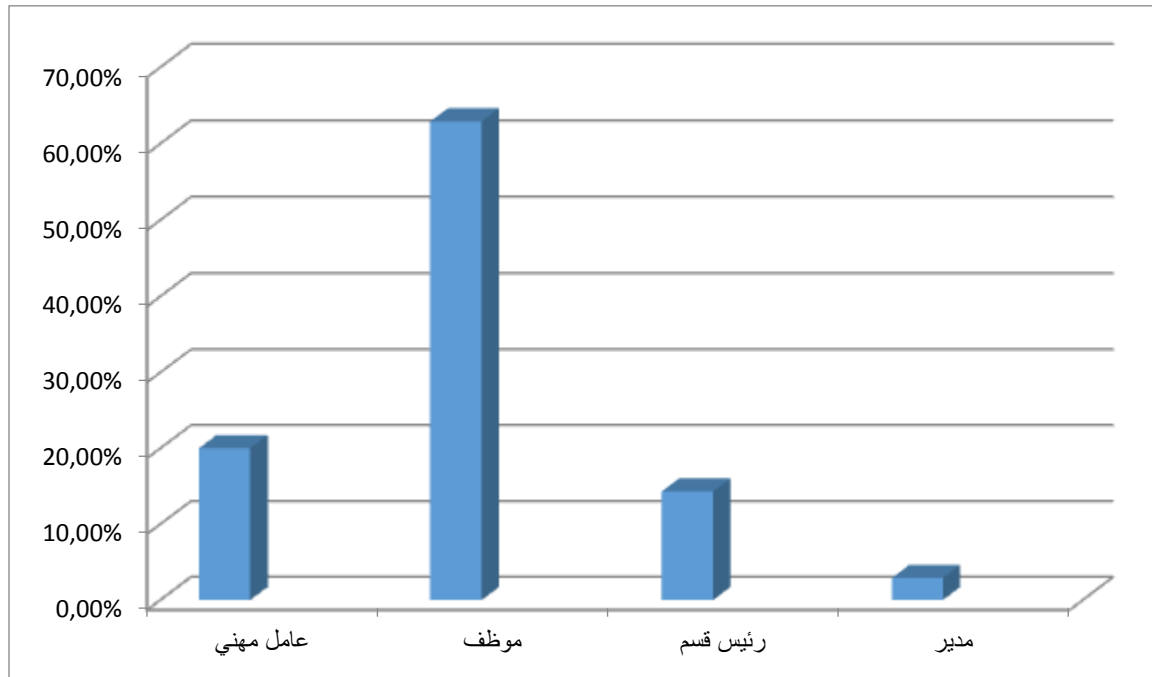
المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	عامل مهني	7	20 %
	موظف	22	62 %
	رئيس قسم	5	14.3%
	مدير	1	2.9%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت موظف حيث قدرت بـ: 62% وهذا راجع إلى أهمية هذه الموظف في المؤسسة قيد الدراسة، في حين عامل مهني على نسبة 20%، تليها رئيس قسم بنسبة 14.3% ، وأخيرا المدير بنسبة 2.9%.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): رسم بياني يوضح أعمدة بيانية لمتغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و EXCEL.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة.

لمعرفة مدى استجابة العينة محل الدراسة لأبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، ومقارنة المتوسطات الحسابية لمجاور الدراسة مع المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدّر بـ: 3 تم حسابه وفق المعادلة التالية: المتوسط الفرضي = مجموع الدرجات / عدد الدرجات. كما أنه تم تقسيم الفئات إلى خمس فئات كل فئة طولها 0,8.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية.

1-الثقة بالمشرفين:

الجدول رقم (13): يوضح مستوى تبني الثقة بالمشرفين في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	A_1	4.20	0.867	04	موافق بشدة
02	A_2	3.11	1.182	05	محايد
03	A_3	2.65	0.872	08	محايد
04	A-4	4.20	0.867	03	موافق بشدة
05	A-5	4.22	0.869	01	موافق بشدة
06	A-6	4.21	0.867	02	موافق بشدة
07	A-7	2.74	1.093	07	محايد
08	A-8	3.02	1.02	06	محايد
الثقة بالمشرفين		3.55	0.953	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن قيمة الوسط المرجح لإجابات الأفراد محل الدراسة حول الثقة بالمشرفين قد بلغت (3.55) وهي درجة استجابة قوية وأكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.953)، وأن كل المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدّر بـ: 3 وباتجاه إجابات موافق وهذا يدل على الاستجابة القوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقة بالمشرفين.

ونلاحظ أيضاً أن أبرز العبارات التي ساهمت في تبني متطلب الثقة بالمشرفين هي العبارة A-4 و A-5 (المشرفون يشجعون العمال على الابداع والابتكار والتحديد) و(بممتلك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الادارة الفعالة)، وذلك بوسط حسابي قدر بـ: (4.20) و(4.22) على التوالي أما العبارة الاولى (يتعامل مشرفي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق اهراس-

بعدالة مع كافة زملاء في العمل) هي أقل الفقرات مساهمة في تبني متطلب التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري بلغ: 0.872.

2_ الثقة بزملاء العمل

الجدول رقم (14): يوضح مستوى الثقة بزملاء العمل في المؤسسة قيد الدراسة

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	B_1	4.08	0.981	02	موافق
02	B_2	4.05	0.968	04	موافق
03	B_3	2.57	0.814	07	غير موافق
04	B-4	4.20	0.867	01	موافق بشدة
05	B-5	2.54	0.780	08	غير موافق
06	B-6	4.08	0.981	03	موافق
07	B-7	2.51	0.817	09	غير موافق
08	B-8	2.80	1.079	06	محايد
09	B-9	3.65	1.055	05	موافق
الثقة بزملاء العمل		3.38	0.926	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بوسط حسابي مرجح (3.38) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.926). وأن كل المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدّر ب: 3 وباتجاه اجابات موافق وهذا يدل على الاستجابة القوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على الزبون.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني متطلب التركيز على الزبون في المؤسسة قيد الدراسة هي B-4 (يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية) بوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري (0.867)، أما الفقرة B-7 (يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين).

هي أقل الفقرات مساهمة في تبني متطلب الثقة بزملاء العمل بمتوسط حسابي قدره 2.51 وانحراف معياري بلغ: 0.817.

3_ الثقة بالإدارة العليا:

الجدول رقم (15): يوضح مستوى الثقة بالإدارة العليا في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	C_1	4.08	0.853	04	موافق
02	C_2	4.14	0.845	03	موافق بشدة
03	C_3	2.51	0.701	08	غير موافق
04	C-4	3.14	1.240	06	محايد
05	C-5	2.88	1.022	07	محايد
06	C-6	4.14	0.809	02	موافق
07	C-7	4.17	0.879	01	موافق
08	C-8	3.22	1.190	05	محايد
الثقة بالإدارة العليا		3.53	0.837	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بوسط حسابي مرجح (3.53) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.837)، وأن كل المتوسطات الحسابية لعباراته أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت المقدّر بـ: 3 وباتجاه اجابات موافق وهذا يدل على الاستجابة القوية ووجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العمل الجماعي.

كما نلاحظ أن من أهم العبارات التي ساعدت في تبني التركيز على الزبون في المؤسسة قيد الدراسة هي C-7 (تطبيق الادارة العليا اجراءات وسياسات سليمة وواضحة) بوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري (0.879)، أما الفقرة C-3 (الإدارة العليا تنفذ ما تعهدت به اتجاه العاملين) هي أقل الفقرات مساهمة في الثقة بالإدارة العليا بوسط حسابي قدر بـ: 2.51 وانحراف معياري قدر بـ: 0.701 .

مدى استجابة العينة لأبعاد الثقة التنظيمية

جدول رقم (16): مدى استجابة العينة أبعاد الثقة التنظيمية مجمعة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل T	درجة المعنوية	الدرجة	الاتجاه العام
3.56	0.457	7.298	0,000	4	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأبعاد الثقة التنظيمية مجمعة قدر بـ: 3.56 وهذا أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت (3) كما أن ذلك المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة أي موافق كما أن T للعينة الوحيدة مقدر بـ : 7.298 بدرجة معنوية 0,000 وعند مستوى خطأ 0,05 وهذا ما يمكن تفسيره على أنه يوجد تبني كبير لأبعاد الثقة التنظيمية من طرف المؤسسة قيد الدراسة. وبالتالي: نقبل الفرضية مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- جيد عند مستوى خطأ $\alpha=0.05$.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول الاستغراق الوظيفي.

الجدول رقم (17): يوضح مستوى تبني الاستغراق الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة.

رقم العبارة	ترميز العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
01	D_1	2.77	0.910	16	محايد
02	D_2	4.11	0.932	03	موافق
03	D_3	4.08	0.981	05	موافق
04	D_4	4.00	0.970	07	موافق
05	D_5	3.05	1.136	13	محايد
06	D_6	3.02	0.984	15	محايد
07	D_7	3.97	0.954	09	موافق
08	D_8	3.05	1.161	14	محايد
09	D_9	2.74	0.866	17	محايد
10	D_10	4.11	0.654	04	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP -وحدة سوق اهراس-

غير موافق	18	0.937	2.42	D_11	11
موافق	06	1.235	4.05	D_12	12
محايد	12	1.124	3.05	D_13	13
موافق	08	1.362	3.97	D_14	14
محايد	10	0.932	3.28	D_15	15
موافق بشدة	01	1.197	4.31	D-16	16
محايد	11	0.859	3.08	D-17	17
موافق بشدة	02	1.093	4.28	D-18	18
موافق		0.962	3.46	المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي المرجح لإجابات الأفراد محل الدراسة حول الاستغراق الوظيفي يقدر بـ: (3.46) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) وبدرجة استجابة قوية وبانحراف معياري عام قدره (0.962) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن هناك أهمية كبيرة للاستغراق الوظيفي داخل المؤسسة، كما نلاحظ أن أهم العبارات التي ساعدت المؤسسة على تبني الاستغراق الوظيفي هي D-16 و D-18 (أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي) و (أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي) بوسط حسابي قدره 4.31 و 4.28 وعلى التوالي وانحراف معياري قدره 1.197 و 0.962 على التوالي.

وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بالاستغراق الوظيفي.

• مدى استجابة العينة للاستغراق الوظيفي.

جدول رقم (18): مدى استجابة العينة للاستغراق الوظيفي

الاتجاه العام	الدرجة	درجة المعنوية	معامل T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستغراق الوظيفي
موافق	4	0,000	8.180	0.443	3.61	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاستغراق الوظيفي قدر بـ: 3.61 وهذا أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكارت (3) ، كما أن ذلك المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة أي موافق كما أن T للعينه الوحيدة مقدر بـ : 8.180 بدرجة معنوية 0,000 وعند مستوى خطأ 0,05 وهذا ما يمكن تفسيره على أنه يوجد تبني كبير للاستغراق الوظيفي من طرف المؤسسة قيد الدراسة. نقبل الفرضية مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- جيد عند مستوى خطأ $\alpha=0.05$.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي .

جدول رقم (19): يوضح مستوى تبني محاور الدراسة.

المتغير	المتوسط الحسابي المرجح العام	الانحراف المعياري العام	الاتجاه العام
أبعاد الثقة التنظيمية	3.48	0.904	موافق
الاستغراق الوظيفي	3.46	0.962	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

أظهرت نتائج الدراسة المتحصل عليها من الجدول السابق أن هنالك تصور لأفراد العينة المبحوثة حول الثقة التنظيمية إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام للأبعاد 3.48 وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، كما تبين أن هنالك تصور واضح لأفراد العينة المبحوثة حول الاستغراق الوظيفي إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.46 وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3).

المطلب الثالث: تحليل نتائج علاقات الارتباط

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة الثقة التنظيمية على حدى و الاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

1- تحديد علاقة الارتباط بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي:

H0 - عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

H1 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي على مستوى العينة قيد الدراسة.

الجدول رقم (20) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي

البعد الأول: الثقة بالمشرفين		
0.580	معامل بيرسون	المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي
	Corrélation De Pearson	
0.000	مستوى الدلالة	
	Sig (bilatérale)	
35	التكرارات N	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة: $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي إذ قدر معامل الارتباط بيرسون بـ: 0.580 بمستوى دلالة Sig بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أن قيمة معامل بيرسون موجبة وأكبر من 0,5 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة ومنه: نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة.

2- تحديد علاقة الارتباط بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي:

H0 - عدم وجود عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

H1 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي على مستوى العين قيد الدراسة.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي.

البعد الثاني: الثقة بزملاء العمل	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي
0.558	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	
0.000	التكرارات N	
35		

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة: $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي إذ قدر معامل الارتباط بيرسون بـ: (0.558) بمستوى دلالة **Sig** بلغ 0,000 وهو أقل من أقل من 0,05، كما أن قيمة معامل بيرسون موجبة وأقل من 0,5 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة ومنه: نقبل الفرضية **H1** التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة.

3- تحديد علاقة الارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي:

H0 - عدم وجود عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

H1 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي على مستوى العين قيد الدراسة.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين الثقة الادارة العليا والاستغراق الوظيفي.

البعد الثالث: الثقة بالإدارة العليا		
0.646	معامل بيرسون Corrélation De Pearson	المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي
0.000	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	
35	التكرارات N	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة: $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي ، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) بينهما (0.646) عند مستوى دلالة Sig بلغ 0,000 وهو أقل من (0.05)، كما أن معامل بيرسون موجب وأكبر من 0,5 وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير النتيجة إلى علاقة طردية متوسطة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

4- تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

- H0: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى خطأ $\alpha = 0.05$.

- H1 : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى خطأ $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم(23) : يوضح نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

المتغير المستقل: أبعاد الثقة التنظيمية		
0.662	معامل بيرسون	المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي
	Corrélation De Pearson	
0.000	مستوى الدلالة Sig (bilatérale)	
35	التكرارات N	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics V22.

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجمعة والاستغراق الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) بينهما (0.662) عند مستوى Sig بلغ 0.000 وهو أقل من دلالة أقل من (0.05)، وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير النتيجة إلى علاقة طردية متوسطة ، ومنه نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى مؤسسة الدهن -وحدة سوق أهراس- .

المطلب الرابع: تحليل نتائج علاقات التأثير:

أولاً: اختبار الفرضية الرابعة: هنالك تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

1- تحديد التأثير بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي:

- H0: عدم وجود تأثير معنوي بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

- H1: وجود تأثير معنوي بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم (24): يوضح نتائج تأثير الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي.

المتطلب الاول: الثقة بالمشرفين.							
المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F		قيمة T		مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
	0.580	0.337	16.769	4,17	4.437	2,042	0,05
دالة الانحدار	$Y=1.889+0.487X$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي للثقة بالمشرفين باعتباره متغير مستقل على الاستغراق الوظيفي باعتبارها متغير تابع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 16.769 أما فقد بلغت قيمتها الجدولية :4,17 وقيمة (T) المحسوبة البالغة 4.437 وهي أكبر من الجدولية البالغة 2,042، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته 0.337 وهذا يعني أن 33.7% من الاختلافات المفسرة للاستغراق الوظيفي تعود إلى الثقة بالمشرفين، ويعود الباقي أي 66.3% إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل $Y=1.889 + 0.487X$ تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالثقة بالمشرفين سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته 0.487 للاستغراق الوظيفي، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين الثقة بالمشرفين والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

2- تحديد علاقة التأثير بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي :

H0 - عدم وجود تأثير معنوي بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

H1 - وجود تأثير معنوي بين الثقة بزملاء العمل والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم (25): يوضح نتائج تأثير الثقة بزملاء العمل على الاستغراق الوظيفي.

المتطلب الثاني: بزملاء العمل.							
المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F		قيمة T		مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
	0.558	0.311	14.920	4,17	3.163	2,042	0,003
دالة الانحدار	$Y = 1.634 + 0.584X$						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي الثقة بالمشرفين باعتباره متغير مستقل على الاستغراق الوظيفي باعتبارها متغير تابع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 14.920 وهي أقل من الجدولية البالغة قيمتها 4.17 وقيمة (T) المحسوبة البالغة 3.163 وهي أكبر من الجدولية البالغة 2,042، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته 0.311 وهذا يعني أن 31.1% من الاختلافات المفسرة الاستغراق الوظيفي تعود إلى الثقة بزملاء العمل، ويعود الباقي أي 68.9% إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل $Y = 1.634 + 0.584X$ تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالثقة بزملاء العمل سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته 0.584 للاستغراق الوظيفي، وعليه نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين الثقة بزملاء والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

3- تحديد التأثير بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي:

H0 - عدم وجود تأثير معنوي بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

H1 - وجود تأثير معنوي بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم (26): يوضح نتائج تأثير الثقة بالإدارة العليا على الاستغراق الوظيفي.

المتطلب الثالث: الثقة بالإدارة العليا.							
المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F		قيمة T		مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
	0.646	0.418	23.689	4,17	3.509	2,042	0,001
دالة الانحدار	$Y = 1.522 + 0.592 X$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي للثقة بالإدارة العليا باعتباره متغير مستقل على الاستغراق الوظيفي باعتبارها متغير تابع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 23.689 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4,17 وقيمة (T) المحسوبة البالغة 3.509 وهي أكبر من الجدولية البالغة 2,042، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته 0.418 وهذا يعني أن 41.8% من الاختلافات المفسرة للاستغراق الوظيفي تعود إلى الثقة بالإدارة العليا، ويعود الباقي أي 58.2% إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل $Y = 1.522 + 0.592X$ تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالثقة بالإدارة العليا سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته 0.592 للاستغراق الوظيفي، وعليه نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود تأثير معنوي بين الثقة بالإدارة العليا والاستغراق الوظيفي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

تحديد علاقة التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية ككل والاستغراق الوظيفي:

- H0: عدم وجود علاقة تأثير دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى خطأ $\alpha = 0.05$.

- H1: وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى خطأ $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم(27) :يوضح نتائج تأثير أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

المتغير المستقل X: أبعاد الاستغراق الوظيفي							
المتغير التابع Y: الاستغراق الوظيفي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F		قيمة T		مستوى الدلالة Sig
			المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
	0.662	0.439	25.802	3,17	2.918	2,042	0.006
دالة الانحدار	$Y=1.325+0.642X$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية باعتباره متغير مستقل على الاستغراق الوظيفي باعتبارها متغير تابع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 25.802 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.17 وقيمة (T) المحسوبة البالغة 2.918 وهي أكبر من الجدولية البالغة 2,042، وهذا بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته 0.439 وهذا يعني أن 43.9% من الاختلافات المفسرة للاستغراق الوظيفي تعود إلى أبعاد الاستغراق الوظيفي، ويعود الباقي أي 56.1% إلى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها، أما بالنسبة لمعادلة الانحدار الواردة في شكل $Y=1.325 + 0.642 X$ تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد الاستغراق الوظيفي سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته 0.642 للاستغراق الوظيفي، وعليه نقبل الفرضية الفرعية H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على مستوى خطأ $\alpha = 0.05$.

خلاصة الفصل:

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- حيث تطرقنا الى تعريف المؤسسة ،مهامها ،الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح..... إلخ

وقد قمنا بإنجاز الاستبيان و الذي تم توزيعه على موظفي مؤسسة ENAP، والذي يحتوي على محورين الثقة التنظيمية و الاستغراق الوظيفي، كان هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية البحث التي تتمحور حول دور وتأثير الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه و تحليل بياناته باستخدام أساليب احصائية عديدة كالمتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ،اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار ،..... وغيرها. فقمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

ثم تطرقنا الى عرض النتائج وتحليلها بغية التوصل الى ثبات أو نفي فرضيات الدراسة، كما أكدت هذه التحاليل وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، ووجود ثقة تنظيمية سائدة بدرجة قوية في المؤسسة الوطنية للدهن .

الخاتمة

تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح المنظمات بحيث تعمل على توفير حجم العمالة المناسب وتعيينهم والعمل على تنميتهم وتطويرهم، فقاعة الموظفين ورضاهم عن طريقة توزيع المكافأة وزيادة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرار يؤثر إيجابيا على مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي زيادة درجة الثقة التنظيمية المتبادلة بينهم وبين الإدارة وتمكنا القول أنها تساعد في تحقيق أهداف المنظمة والتخفيض من الصراعات السلبية، تعزيز وتنمية السلوك التعاوني والذي بدوره يؤثر على الاستغراق الوظيفي للعاملين باعتباره أحد أهم السلوكيات التي تنتجها الثقة التنظيمية حيث يعتبر إحدى القضايا الرئيسية داخل المنظمة والذي يعبر عنه عن مدى حب الموظف لعمله وتعلقه به بحيث ينتج عن ذلك رضا وظيفي، التقليل من الغيابات، الالتزام التنظيمي.... إلخ مما تساهم في زيادة إنتاجية المنظمة. وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية: ما مدى تأثير الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي؟ والتي سعيانا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها وانطلاقا من الفرضيات المقترحة تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم وأبعاد الثقة التنظيمية وكذا الاستغراق الوظيفي، وأهم العوامل المؤثرة فيهما كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وفي الفصل الثاني الدراسة الميدانية لعينة من موظفين في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق اهراس- وأثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين، وقد توصلنا إلى:

نتائج الدراسة:

- ✓ أثبتت الدراسة أن هناك ثقة تنظيمية سائدة بدرجة قوية في مؤسسة قيد الدراسة من خلال المتوسطات الاحصائية.
- ✓ أثبتت الدراسة على أن هناك استغراق وظيفي قوية من قبل الموظفين في مؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ تقدم بعد الثقة بالمشرفين ليكون أولا في ترتيب أبعاد الثقة، ليأتي بعد الثقة بالإدارة العليا ثانيا، يليه بعد الثقة بزعماء العمل ثالثا وهذا ما يفسر بأن مؤسسة الدهن وحدة سوق اهراس يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا.
- ✓ الموظفون لا يشعرون بالراحة عندما يشتغلون مع زملائهم في العمل في مؤسسة قيد الدراسة وهذا بسبب الفروقات الفردية من كل النواحي.
- ✓ شعور الموظفين بثقة كبيرة تجاه المشرف وشعورهم بالاستقرار النفسي عندما يتعاملون مع مشرفهم وهذا بسبب اهتمام المشرف بأولويات واحتياجات الموظفين الشخصية والوظيفية.
- ✓ الشعور بالثقة الكاملة في أخلاقيات ومهارات الرئيس المباشر.

✓ أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط احصائية طردية ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مؤسسة قيد الدراسة.

✓ أثبتت الدراسة أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مؤسسة قيد الدراسة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها فان الباحثان تقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالثقة التنظيمية اضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الوطنية للدهن بوحدة سوق أهراس، يمكننا تلخيص التوصيات فيما يلي

✓ ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير أبعاد الثقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، لذلك بغية تعزيز العلاقة بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ العمل على تبني مفهوم الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي كأحد المفاهيم الحديثة والاصلية.

✓ ضرورة الاهتمام بأولويات واحتياجات الموظفين الشخصية والوظيفية المادية والمعنوية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية والاستراتيجية خاصة القرارات المرتبطة بمصلحة الموظفين.

✓ على الزملاء المحافظة على تعزيز العلاقات والاتصالات فيما بينهم والسعي للفهم المشترك بينهم والذي من شأنه يزيد من مستوى الثقة بينهم.

✓ ضرورة تعزيز الثقة التنظيمية في مؤسسة قيد الدراسة.

✓ ضرورة مراعاة العدالة في التعامل مع كافة الموظفين مما يعزز الثقة بالمشرفين.

✓ تفعيل الاتصال بين زملاء العمل ومشرفيهم وإدارتهم والمؤسسة ككل لتقوية العلاقة بينهم وزيادة روح التعاون والعمل بشكل مجموعات سعيا للفهم المشترك بينهم وكيفية حل المشاكل التي تواجههم ونشر الثقة فيما بينهم مما يعود على المؤسسة بالإيجاب.

أفاق الدراسة:

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة، ظهرت العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيما بينهم لأهميتها والنظرية الميدانية منها:

- ✓ دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي.
- ✓ علاقة الثقة التنظيمية بأخلاقيات العمل.
- ✓ دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- ✓ أثر القيادة على الثقة التنظيمية.
- ✓ انظمة الأجور وأثرها على الاستغراق الوظيفي.

قائمة

المراجع

أ- الكتب

1. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمد الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح

الأعمال- الطبعة الأولى 2010-1431، دار الجامد للنشر والتوزيع.

ب- الرسائل والأطروحات

1. أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة

الإقليمي التابع للأونروا- رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة،

الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، سنة 2014.

2. أسماء زهري عبد الله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية وفي مديرية تربية جنين وعلاقتها

بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم- رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين 2018.

3. حسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن

الوطني الفلسطيني- رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة الإدارية أكاديمية الإدارة

والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، سنة 2016.

4. دلال العريفي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية لمدينة الرياض-

رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية.

5. عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة

غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم-رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية

غزة، سنة 2016.

6. ماجد ابراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين الفلسطينية وأثره على الاداء

الوظيفي والثقة التنظيمية -دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر، مذكرة ماجستير الجامعة

الاسلامية، غزة فلسطين، سنة 2010.

7. محروق سمر، بوبلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2019-2020.

8. محمد أحمد ابو شنب، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على

مكاتب البريد في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد

والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة فلسطين، سنة 2016.

9. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها - دراسة تطبيقية على العاملين في

وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة

2013.

10. نسيم كشيدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة،

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية

والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012-2016.

11. هويدا علي محمد عطا المنان، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي - الدور الوسيط لراس

المال النفسي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في درجة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث

العلمي، جامعة سودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2018.

ث- المجالات

1. أحمد نعيم حسن، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظ واسط - مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 1، العدد 3، سنة 2021.
2. خالد محمود عزيز، وليد عامر ضائع، الإستغراق الوظيفي لمنتسبي معهد التربية الرياضية اربيل في ضوء بعض المتغيرات الشخصية- مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 15، العدد 2، سنة 2019.
3. سعدية موهي وريوش، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإحتراف النفسي لدى معلمات رياض الأطفال - مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 4، مديرية تربية بغداد، الرصافة الثانية، سنة 2021.
4. شهناز فاضل أحمد، الإستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة تماثل تنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، سنة 2016.
5. عموري نادية وآخرون، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا - دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة المجلد 4، العدد 2، سنة 2019.
6. فيصل أحمد، الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية - مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 31، العدد 89، جامعة بغداد كلية التربية للعلوم الصرفة، سنة 2015.
7. محمد عيد عتريس، الصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم- مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد 93، الجزء الثاني، السنة 2016.
8. محمد لطرش، دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج "الترشت"- مجلة ابعاد إقتصادية، المجلد 10، العدد 2، سنة 2020.

9. معتز بالله فريد إبراهيم، أحمد حسن أحمد عبد القوي، أثر العقد النفسي في الإستغراق الوظيفي –

دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، مجلة إتخاذ الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15،

العدد 02، سنة 2018.

10. هوار فتاح كريم: عمر مصطفى محمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي –

دراسة إستطلاعية الآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان، مجلة

جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، جامعة السليمانية، سنة 2016،

ص176.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Laith shakir A butabeikh –Mohammed saleh alasadi- **the impact of
jab engagement in the relationship between organizational
justice and organizational cynicism**, N°: 57 part2 page 562.

2. sharmila .J . V. , " **Employee Engagement , An Approach
Organization Excellence** " , International 2 Journal of Social Science
& Interdisciplinary Research , Vol . 2 , N ° 5 , May 2013 , p . 111.

قائمة

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد شريف مساعدي - سوق أهراس -



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

السيد (ة) المحترم (ة):

يسعني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي أنجز بهدف الحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، حول موضوع: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس ENAP.

على أمل منكم الاطلاع على محاور الاستبيان والاجابة على الاسئلة بوضع اشارة (X) مكان الذي يعبر عن رأيكم، ونتمنى عدم ترك أي عبارة دون اجابة أو وضع أكثر من اشارة أمام عبارة واحدة علما بأن جميع المعلومات المستنتجة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة.

نشكركم على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ

من اعداد:

- سي حمدي

✓ قشايشية محمد توفيق.

✓ صوشي ميساء.

السنة الجامعية: 2022/2021

الملاحق

أولاً: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ من 18 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا
- 4- الاقدمية: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 6- المستوى الوظيفي: ☐ عامل مهني ☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مدير

ثانياً: بيانات اساسية

المحور الأول: الثقة التنظيمية.

أ- الثقة بالمسؤولين

الرقم	العبارة	موافق جداً	موا فق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
01	أشعر بثقة كاملة في كفاءة رئيسي المباشر.					
02	يهتم رئيسي المباشر باحتياجاتي الشخصية والوظيفية.					
03	يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في العمل.					
04	المشرفون يشجعون العمال على الابداع والابتكار والتجديد.					
05	يملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الادارة الفعالة.					
06	يمكن أن اعتمد على مشرفين في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في العمل.					

الملاحق

07	يتيح مشرفي الفرص المتنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار.				
08	أثق في المشرفون لانهم يديرون المصالح بكفاءة وتفاني وفعالية.				

ب- الثقة بزملاء العمل.

الرقم	العبارة	موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.					
02	أبادل مع زملائي المعلومات والافكار التي تساعد في أداء العمل وحل المشكلات.					
03	لا أشعر بالحرج في طلب أي مساعدة من زملائي.					
04	يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية.					
05	يحرص معظم زملائي وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة.					
06	أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حالة غيابي.					
07	يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين.					
08	يملك زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة للعمل.					
09	يشجع زملائي العمل الجماعي و روح الفريق.					

ت- الثقة بالإدارة العليا.

الرقم	العبارة	موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	لدى الادارة العليا رؤية استراتيجية واضحة.					
02	تتسم الادارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والأقسام.					
03	الادارة العليا تنفذ ما تعهدت به اتجاه العاملين.					
04	الادارة العليا لديها معرفة بدقائق الامور في العمل تجعلنا نثق بها.					
05	الادارة العليا تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة.					
06	الادارة العليا تحاول اشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.					
07	تطبيق الادارة العليا اجراءات وسياسات سليمة وواضحة.					
08	تسعى الادارة العليا لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الاطراف سعيا للفهم المشترك .					

الملاحق

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي.

تعكس هذه العبارات مدى استغراق الفرد وظيفته، الرجاء من سيادتكم وضع علامة (X) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

البعد الأول: الحماس في العمل

الرقم	الابعاد	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أقوم بعملتي بكل قوة ونشاط.					
02	عندما استيقظ صباحا، أشعر بالرغبة في العمل.					
03	أتمتع بالمرونة والانفتاح الذهني أثناء العمل.					
04	أكون متحمسا اتجاه عملي.					
05	أثابر في عملي و ان كانت النتائج مجهولة.					
06	استطيع ان استمر لفترات طويلة في العمل					

البعد الثاني: الاخلاص في العمل.

الرقم	الابعاد	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موا فق	موافق بشدة
01	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
02	أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.					
03	مستعد لبذل جهد أكثر من المطلوب لإنجاح عملي.					
04	يمثل عملي الاهتمام الاساسي في الحياة.					
05	أنا فخور لأنني أعمل في هذه المؤسسة					
06	أجد عملي مناسب لطموحاتي.					

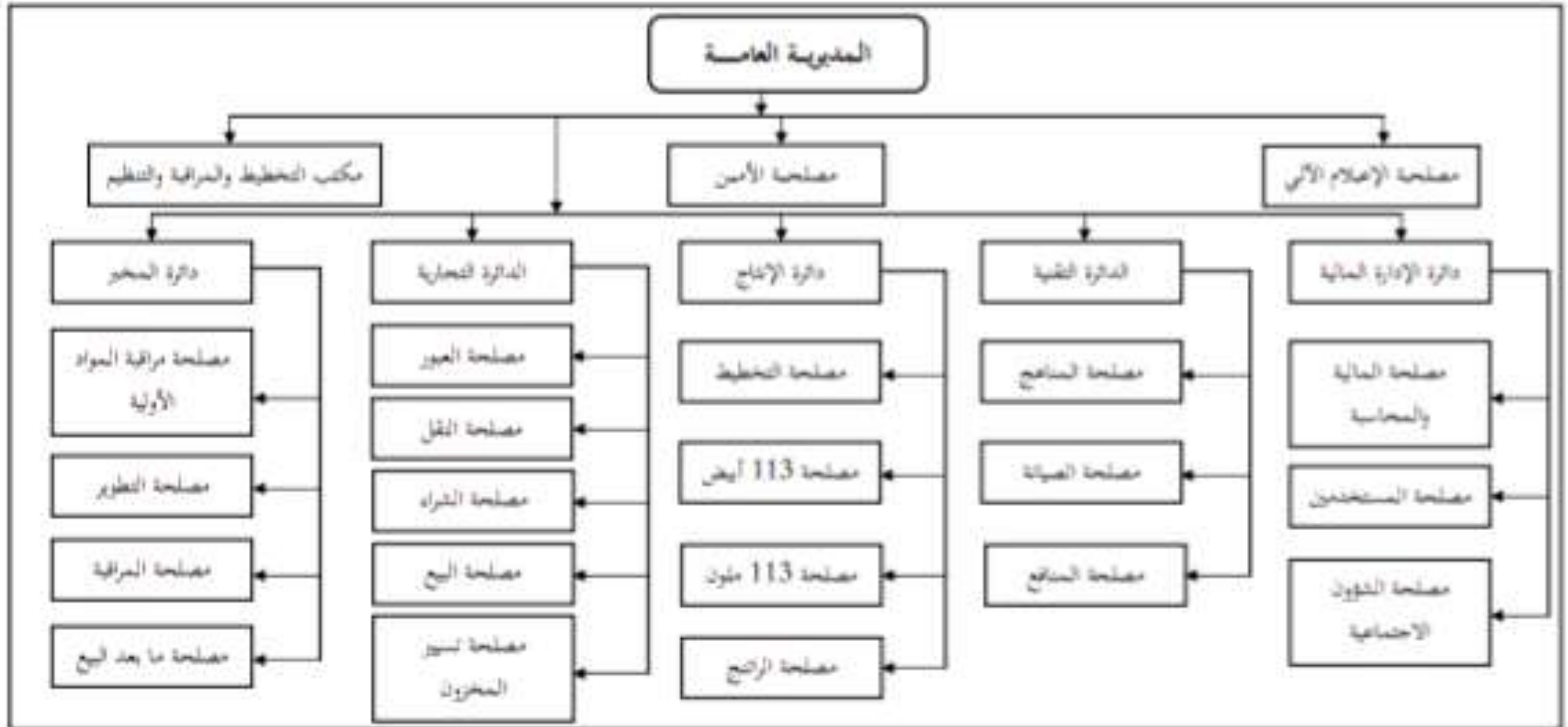
الملاحق

البعد الثالث: الانغماس في العمل.

الرقم	الابعاد	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لا أشعر بالوقت عندما أعمل.					
02	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.					
03	ألتزم بأوقات الدوام ولا أتأخر عن عملي.					
04	أجد من الصعوبة فصل نفسي عن عملي.					
05	ترتبط الأهداف الحقيقية في حياتي نحو وظيفتي.					
06	أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.					

الملاحق

الملحق 01: الهيكل التنظيمي لإنتاج الدهن وحدة سوق أهراس



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): اختبار الثبات ألفا كرومباخ

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 C1 C2 C3 C4 C5
C6 C7 C8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	25

```
DATASET CLOSE Jeu_de_données8.
RELIABILITY
/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 D14 D15 D16 D17 D18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	18

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 C1 C2 C3 C4 C5
C6 C7 C8 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 D14 D15 D16 D17 D18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	43

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): خصائص العينة

جنسك؟ ماهو

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	21	56,8	60,0	60,0
	ذكر	14	37,8	40,0	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Manquant	Système	2	5,4		
Total		37	100,0		

عمرک؟ ما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 إلى 18 من	17	48,6	48,6	48,6
	سنة 45 إلى 36 من	11	31,4	31,4	80,0
	سنة فاکثر 46 من	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العلمي؟ مؤهلك ما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	8,6	8,6	8,6
	ليسانس	12	34,3	34,3	42,9
	ماستر	9	25,7	25,7	68,6
	عليا دراسات	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الوظيفي؟ مركزك ماهو

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني عامل	7	20,0	20,0	20,0
	موظف	22	62,9	62,9	82,9
	قسم رئيس	5	14,3	14,3	97,1
	مدير	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المهنية؟ ماخبرتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	11	31,4	31,4	31,4
	10 إلى 5 من	14	40,0	40,0	71,4
	سنة 15 إلى 10 من	7	20,0	20,0	91,4
	سنة 15 من اكبر	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
رئيسي كفاءة في كاملة بثقة أشعر المباشر.	35	4,2000	,86772
باحثياتي المباشر رئيسي يهتم والوظيفية الشخصية.	35	3,1143	1,18251
الزملاء كافة مع بعدالة مشرفي يتعامل العمل في.	35	2,6571	,87255
الابداع على العمال يشجعون المشرفون والتجديد والابتكار.	35	4,2000	,86772
التي اللازمة الخبرات المشرفون يمتلك الفعالة الادارة من تمكنهم.	35	4,2000	,86772

قائمة الملاحق

في مشرفين على اعتمد أن يمكن واجهتني إذا المساعدة على الحصول العمل في صعوبات	35	4,2100	,86772
لمشاركة المتنوعة الفرص مشرفي يتيح القرار صنع في العمل	35	2,7429	1,09391
يديرون لانهم المشرفون في أثق وفعالية وتقاني بكفاءة المصالح	35	3,0200	1,02000
N valide (liste)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل في زملائي بين متبادلة ثقة توجد والافكار المعلومات زملائي مع أتبادل وحل العمل أداء في تساعد التي المشكلات	35	4,0857	,98134
مساعدة أي طلب في بالحرج أشعر لا زملائي من	35	4,0571	,96841
مهامهم أداء على زملائي معظم يحرص وفعالية وتقاني بإخلاص	35	2,5714	,81478
وقيم مبادئ وفق زملائي معظم يحرص سليمة أخلاقية	35	4,2000	,86772
باتخاذ ثقة وبكل زملائي أفوض غيايبي حالة في عنى بالنياية القرارات المعرفة زملائي إلى تقاسم يسعى الآخرين مع وتشاركها	35	2,5429	,78000
والمهارات الخبرات زملائي يمتلك للعمل قيمة تضيف التي والقدرات روح و الجماعي العمل زملائي يشجع الفريق	35	4,0857	,98134
N valide (liste)	35	2,5143	,81787
	35	2,8000	1,07922
	35	3,6571	1,05560

قائمة الملاحق

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
استراتيجية رؤية العليا الادارة لدى واضحة.	35	4,0857	,85307
مع التعامل في بالعدالة العليا الادارة تنسم والأقسام والفروع الافراد كافة	35	4,1429	,84515
اتجاه به تعهدت ما تنفذ العليا الادارة العاملين.	35	2,5143	,70174
الامور بدقائق معرفة لديها العليا الادارة بها نثق تجعلنا العمل في	35	3,1429	1,24009
والنزاهة بالشفافية تتميز العليا الادارة والعدالة.	35	2,8857	1,02244
بكل العاملين اشراك تحاول العليا الادارة المستقبلية القضايا	35	4,1429	,80961
وسياسات اجراءات العليا الادارة تطبيق وواضحة سليمة.	35	4,1429	,87927
اتصال قنوات لوضع العليا الادارة تسعى للفهم سعيا الاطراف جميع بين فعالة المشترك	35	3,2286	1,19030
N valide (liste)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 D14 D15 D16 D17 D18
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ونشاط قوة بكل يعمل أقوم.	35	2,7714	,91026
في بالرغبة أشعر صباحا، استيقظ عندما العمل.	35	4,1143	,93215
أثناء الذهني والانفتاح بالمرونة أتمتع العمل.	35	4,0857	,98134
عملي اتجاه متحمسا أكون.	35	4,0000	,97014
النتائج كانت ان و عملي في أثار مجهولة.	35	3,0571	1,13611
في طويلة لفترات استمر ان استطيع العمل	35	3,0286	,98476

قائمة الملاحق

المصلحة على العمل مصلحة أقدم الشخصية.	35	3,9714	,95442
وخبرتي العلمية قدراتي معظم أستثمر العمل في الوظيفية.	35	3,0571	1,16171
المطلوب من أكثر جهد لبذل مستعد عملي لإنجاح.	35	2,7429	1,09391
الحياة في الاساسي الاهتمام عملي يمثل المؤسسة هذه في أعمل لأنني فخور أنا	35	4,1143	,86675
لطموحاتي مناسب عملي أجد.	35	2,4286	,65465
أعمل عندما بالوقت أشعر لا.	35	4,0571	,93755
بعد حتى وظيفتي في التفكير يشغلني العمل وقت انتهاء.	35	3,0571	1,23533
عملي عن أتأخر ولا الدوام بأوقات ألتزم عملي عن نفسي فصل الصعوبة من أجد	35	3,9714	1,12422
نحو حياتي في الحقيقية الأهداف ترتبط وظيفتي.	35	3,2857	1,36277
لعملي أداني في حقيقة متعة أجد	35	4,3143	,93215
N valide (liste)	35	3,0857	1,19734
		4,2857	,85994

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=X

/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	35	3,5646	,45769	,07736

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	7,298	34	,000	,56457	,4073	,7218

قائمة الملاحق

T-TEST

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Y
/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	35	3,6133	,44353	,07497

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y	8,180	34	,000	,61328	,4609	,7656

الملحق رقم (03) : الارتباط

/COMPRESSED.
CORRELATIONS
/VARIABLES=Y X1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Y	X1
Y	Corrélation de Pearson	1	,580**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
X1	Corrélation de Pearson	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

CORRELATIONS

/VARIABLES=Y x2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Y	x2
Y	Corrélation de Pearson	1	,558**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
x2	Corrélation de Pearson	,558**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Y x3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Y	x3
Y	Corrélation de Pearson	1	,646**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
x3	Corrélation de Pearson	,646**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=X Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,662**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
Y	Corrélation de Pearson	,662**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

قائمة الملاحق

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): علاقة التأثير

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1.
```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,337	,317	,36659

a. Prédictors : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,254	1	2,254	16,769	,000 ^b
	Résidus	4,435	33	,134		
	Total	6,689	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,889	,426		4,437	,000
	X1	,487	,119	,580	4,095	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
```

قائمة الملاحق

/METHOD=ENTER x2.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,558 ^a	,311	,290	,37360

a. Prédictors : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,083	1	2,083	14,920	,000 ^b
	Résidus	4,606	33	,140		
	Total	6,689	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,634	,516		3,163	,003
	x2	,584	,151	,558	3,863	,000

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER x3.
    
```

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,795	1	2,795	23,689	,000 ^b
	Résidus	3,894	33	,118		
	Total	6,689	34			

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,522	,434		3,509	,001
x3	,592	,122	,646	4,867	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X.
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 ^a	,439	,422	,33726

a. Prédictors : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,935	1	2,935	25,802	,000 ^b
Résidus	3,754	33	,114		
Total	6,689	34			

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,325	,454		2,918	,006
X	,642	,126	,662	5,080	,000

a. Variable dépendante : Y

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس وفي هذا البحث اعتمد الباحثان على "الثقة التنظيمية" متغيراً رئيسياً مستقلاً تضمن ثلاثة أبعاد متمثلة في: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا، والمتغير الرئيسي التابع "الاستغراق الوظيفي" والذي تضمن أيضاً ثلاثة أبعاد متمثلة في: الاخلاص في العمل، الحماس في العمل، الانغماس في العمل.

تم تطبيق هذا البحث في المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس- ممثلة بعينة مكونة من 35، ومن خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأظهرت نتائج البحث الى:

✓ وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مؤسسة قيد الدراسة.

✓ وجود علاقة تأثير قوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مؤسسة قيد الدراسة.

✓ وجود ثقة تنظيمية سائدة بدرجة قوية في المؤسسة الوطنية للدهن.

اختتمت البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة يمكن الاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي.

Résumé :

L'étude vise à identifier le rôle de la confiance organisationnelle dans l'amélioration de l'engagement au travail dans la National Oil Corporation, Souk Ahras Unit.

Dans cette recherche, les chercheurs se sont appuyés sur (la confiance organisationnelle) comme une variable principale indépendante qui comprenait trois dimensions : la confiance dans les superviseurs, la confiance dans les collègues, la confiance dans la haute direction et la principale variable dépendante (l'engagement au travail), qui comprenait également trois dimensions représentées dans : la sincérité au travail, l'enthousiasme au travail, l'immersion dans le travail.

Cette recherche a été appliquée à l'Institut National du Pétrole – Souk ahras Unit – représenté par un échantillon de 35 personnes, et par l'analyse des données à l'aide du programme statistique SPSS. Les résultats de la recherche ont montré :

✓ Il existe une forte corrélation entre la confiance organisationnelle et l'engagement au travail dans l'institution étudiée.

✓ Il existe une forte relation d'influence entre la confiance organisationnelle et l'engagement au travail dans l'institution étudiée.

✓ Il existe une forte confiance organisationnelle dans la National Oil Corporation.

La recherche s'est conclue par un ensemble de recommandations appropriées qui peuvent être utilisées.

Les mots-clés : confiance organisationnelle, engagement au travail.