

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع عمل وتنظيم

تحت عنوان:

الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف

تحت اشراف الاستاذة:

د. خليفة سارة

من اعداد:

غسول لطيفة

تبركان رتيبة

تاريخ المناقشة: 2024/06/23

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	الشاذلي بن جديد	أستاذة التعليم العالي	أ.د. زويتي سارة
مشرفا ومقررا	الشاذلي بن جديد	أستاذة محاضرة أ	د. خليفة سارة
مناقشا	الشاذلي بن جديد	أستاذة التعليم العالي	أ.د. بوخاري

السنة الجامعية: 2024 / 2023



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء

و المرسلون نبينا محمد صلى الله عليه و سلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد،

بداية فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً و أخيراً على توفيقه بإتمام هذا البحث،

فهو عز وجل أحق بالشكر و الثناء و أولى بهما، و انطلاقاً من قوله عليه الصلاة و السلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنني أتوجه بخالص الشكر و التقدير لكل أستاذتي الأفاضل بجامعة الشادلي بن جديد- الطارف-

كما أتقدم بجزيل الشكر توجيهاتها القيّمة بمثابة الخطوات

التي ساعدتني في إنجاز للأستاذة "خلفة سارة" التي كانت

هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS-الطارف-

وأخيراً. فكثيرون الذين يستحقون الشكر و التقدير مني، فكل الشكر و التقدير لمن قَدّم لنا المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز الوجود، فجزّاهم الله عنا خيراً و جعل ذلك في ميزان حسناتهم.

"اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً"

"كلما أدبني الدهر *** أراني نقص عقلي"

"وإذا ما ازددت علماً *** زادني علماً بجهلي"

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسوله الكريم

أحمد الله كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى والتي من بينها نعمة النجاح، التي كانت سببا لإنجاز هذا العمل المتواضع، فيشرفنا أن نهديه:

إلى من على بساط الأوجاع ولدتنا، وبأيدي الآلام لا بنتا وبعيون الأتعاب رعتنا ، إليك يا قرّة أعيننا يا أعذاب من نسيم الصباح الريان ، يا من يشتهي اللسان وترف العيون لوحشتها وتخضع الأحاسيس لذكرها، ويرتجف الكبد كلما ابتعدت عنها والتي استحقت أن تكون الجنة تحت أقدامها، حفصها الله وأبقاها سندا لنا" الأم
الغالية"

إلى أحلى ما تتطق به شفتانا، إلى من لبس ثوب الشقاء من أجل أن نشق طريقنا، إلى من رسخ في ذهننا معالم الشهامة والوفاء، إلى من علمنا الصبر والعزيمة والتوكل على الله والاعتماد على النفس، إلى من شجعنا ووجهنا من أجل أن يرانا ناجحين في حياتنا، إلى روح ابي " الأب العزيز"

الى اولادي فلذة كبدي حفظهما الله لي

الى زوجي الغالي رعاه الله وحفظه

إلى الأعمدة التي سنضل نتركز عليها والذين دعمونا وكانوا خير عون لنا طيلة هذه الفترة من تشجيع ودعاء وعطاء إخوتنا حفظهم الله ، وإلى أولادهم.

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث لنا في أنفسنا القوة وحب الحياة وإكمال المشوار، إلى من استنشقت معهم نسيم الصباح وطرقت معهم باب النجاح إلى كل الأصدقاء

وأتمنى لهم الخير والنجاح.

لطيفة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
49	جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية
50	جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن
51	جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من سنوات الاقدمية
53	جدول رقم (04): م عامل الفاكرومباخ
54	جدول رقم (05): تحويل مقياس ليكرت الثلاثي الى فترات
56	جدول رقم(06): استجابة أفراد العينة علىبعد العدالة التنظيمية
57	جدول رقم(07): استجابة أفراد العينة على بعد سلوك القادة المساند للمرؤوسين
59	جدول رقم(08): استجابة أفراد العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
60	جدول رقم(09): استجابة أفراد العينة علىبعد دعم تقدير الذات
61	جدول رقم (10): يوضح ترتيب ابعاد الدعم التنظيمي المدرك الاستبان
63	جدول رقم(11): استجابة أفراد العينة على بعد الاستغراق العاطفي
64	جدول رقم(12): استجابة أفراد العينة على بعد الاستغراق المعرفي
66	جدول رقم(13): استجابة أفراد العينة على بعد الاستغراق السلوكي (الجسدي)
67	جدول رقم (14): يوضح ترتيب أبعاد الاستغراق الوظيفي
69	جدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية الاستغراق الوظيفي
70	جدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين الاستغراق الوظيفي
71	جدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات الاستغراق الوظيفي
72	جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي
72	جدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
49	شكل رقم (01): يمثل جنس أفراد العينة
50	شكل رقم (02): يمثل سن
51	شكل رقم (03): يمثل سنوات الأقدمية لأفراد العينة
57	شكل رقم (04): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدالعدالة التنظيمي
58	شكل رقم (05): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدسلوك القادة المساند للمرؤوسين
60	شكل رقم (06): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدالمشاركة في اتخاذ القرارات
61	شكل رقم (07): يوضح استجابات أفراد العينة على بعددعم وتوكيد الذات
62	جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية لابعاد محور الدعم التنظيمي المدرك
64	شكل رقم (09): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدالاستغراق العاطفي
65	شكل رقم (10): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدالاستغراق المعرفي
67	شكل رقم (11): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدالاستغراق السلوكي (الجسدي)
68	جدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية لابعاد محور الاستغراق الوظيفي

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

1.....مقدمة

3.....الجانب النظري للدراسة

4.....الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الثاني: الدعم التنظيمي المدرك

14.....تمهيد

15.....1- التطور التاريخي التاريخي للدعم التنظيمي المدرك

16.....2- تعريف الدعم التنظيمي

17.....3- أهم النظريات والنماذج المفسرة للدعم التنظيمي

22.....4- أهمية الدعم التنظيمي:

23.....5- أبعاد الدعم التنظيمي:

24.....6- محددات الدعم التنظيمي

27.....7- أنواع الدعم التنظيمي

28.....8- مزايا الدعم التنظيمي المدرك:

29.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاستغراق الوظيفي

- 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي.....32
- 2- الاستغراق الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى.....33
- 3- أهمية الاستغراق الوظيفي.....34
- 4- خصائص الاستغراق الوظيفي.....35
- 5- أبعاد الاستغراق الوظيفي.....36
- 6- مستويات الاستغراق الوظيفي.....36
- 7- العوامل المؤثرة في تنمية الاستغراق الوظيفي.....37
- 8- محددات الاستغراق الوظيفي.....38
- 9- نظريات الاستغراق الوظيفي.....39
- 10- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي.....42
- خلاصة الفصل.....45

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.....48
- مجالات الدراسة:.....48
- 1- منهج الدراسة.....48
- 2- مجتمع وعينة الدراسة.....48

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

74.....	خاتمة
75.....	الاقتراحات والتوصيات
77.....	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

يمثل الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي موضوعين حيويين في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. الدعم التنظيمي المدرك هو التصور الذي يحمله الموظفون بشأن مدى دعم منظماتهم لهم في مختلف جوانب عملهم، سواء كان هذا الدعم إداريًا، اجتماعيًا، عاطفيًا، أو وظيفيًا. هذه التصورات تؤثر بشكل كبير على حالة الموظف النفسية وسلوكه في بيئة العمل. من جهة أخرى، يشير الاستغراق الوظيفي إلى الانغماس المفرط في العمل، حيث يستثمر الموظفون وقتًا وجهدًا يفوقان المتطلبات الأساسية لوظائفهم، مما قد يؤدي إلى شعورهم بالتعب والإرهاق، وفي نهاية المطاف، إلى انخفاض في الأداء.

فهم العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي يمثل تحديًا حاسمًا لمديري الموارد البشرية والمسؤولين الإداريين. هذه العلاقة لها تأثيرات بعيدة المدى على أداء وسلوك الموظفين داخل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بأن منظماتهم تدعمهم بفعالية، يتزايد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء. هذا الشعور بالرضا يعزز ولاءهم للمنظمة ويجعلهم أقل عرضة للانغماس المفرط في العمل بشكل ضار.

من جهة أخرى، إذا شعر الموظفون بنقص في الدعم التنظيمي، فقد يحاولون تعويض هذا النقص من خلال تكثيف جهودهم والعمل بجهد أكبر، في محاولة لتلبية توقعاتهم وتوقعات منظماتهم بأنفسهم. هذا الاستغراق المفرط يمكن أن يكون له آثار سلبية، مثل زيادة مستويات الضغط النفسي والإرهاق، مما يؤدي في النهاية إلى تراجع في الأداء الوظيفي وربما إلى احتراق وظيفي.

يمكن النظر إلى العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي على أنها علاقة متبادلة ومعقدة. الدعم التنظيمي يعزز من الصحة النفسية للموظفين ويساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة. هذه البيئة بدورها تقلل من احتمال حدوث الاستغراق الوظيفي الضار. على الجانب الآخر، فإن نقص الدعم

التنظيمي يمكن أن يدفع الموظفين إلى مستويات غير صحية من الانغماس في العمل، مما يؤثر سلبًا على صحتهم النفسية والجسدية وعلى جودة عملهم.

من هذا المنطلق، تصبح مسألة إدارة هذه العلاقة بفعالية أمرًا بالغ الأهمية. المنظمات التي تدرك أهمية الدعم التنظيمي تعمل على تطوير سياسات وإجراءات تعزز هذا الدعم. تشمل هذه السياسات توفير تدريب مستمر، وإيجاد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين، وتقديم الاعتراف والتقدير للجهود المبذولة. كذلك، يمكن للمنظمات تبني استراتيجيات توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين الشخصية، مما يساعد على الحد من الاستغراق الوظيفي ويضمن بقاء الموظفين في حالة صحية ومهنية جيدة.

باختصار، الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي ليسا مجرد مفهومين مستقلين، بل هما جزء من نظام ديناميكي يؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة وصحة موظفيها. تحقيق التوازن بينهما يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات الموظفين وتطوير سياسات تدعم رفاهيتهم بشكل مستدام.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

اشكالية رئيسية:

في بيئة العمل المعاصرة، يعتبر الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي من المواضيع الهامة التي تشكل تحديات للمنظمات وتؤثر على أدائها وفعاليتها. إذ يُظهر الدعم التنظيمي المدرك مدى الدعم الذي يحصل عليه الموظفون من جانب المنظمة، في حين يعبر الاستغراق الوظيفي عن تفاعل الموظفين مع عملهم بشكل زائد عن الحد اللازم، مما يمكن أن يؤثر سلباً على أدائهم ورفاهيتهم النفسية وعليه نقوم بصياغة تسائل رئيسي كالتالي :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى موظفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المسؤولين والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف ؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف ؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تقدير الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف؟
6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المسؤولين والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تقدير الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم تقدير الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

7. أهمية الدراسة

الدراسة في موضوع الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين تعد ذات أهمية كبيرة لعدة أسباب يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ الدعم التنظيمي المدرك يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستغراق في العمل. الموظفون الذين يشعرون بأنهم مدعومون من قبل منظماتهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل والالتزام بأهداف المنظمة.
- ✓ الدعم التنظيمي المدرك يساهم في تحسين البيئة العملية ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من فريق متكامل ومتعاون. هذا الشعور بالانتماء يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من مستويات التوتر والقلق.
- ✓ عندما يشعر الموظفون بالدعم والاعتراف من قبل منظماتهم، فإنهم يكونون أقل عرضة للتفكير في ترك العمل. هذا يساعد في تقليل تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بمعدلات الدوران المرتفعة.
- ✓ الدعم التنظيمي المدرك يعزز من العلاقة الإيجابية بين الموظفين والإدارة. هذه العلاقة الجيدة تؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون، مما يعزز من بيئة العمل العامة.

✓ الموظفون المدعومون يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة، مما يعزز من الابتكار والإبداع داخل المنظمة. بيئة الدعم تحفز الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم مقترحات تسهم في تطوير العمل.

8. أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالتالي

الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

الكشف عن العلاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

الكشف عن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

الكشف عن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

الكشف عن العلاقة بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة

الدعم التنظيمي المدرك:

ويقصد به في دراستنا بأنه مجموعة السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها مديرية النشاط

الاجتماعي DAS لتعزيز مبادرات موظفيها في تطوير أعمالهم.

وهو الدرجة التي يحصل عليها الموظف بمديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف في

استبيان الدعم التنظيمي المدرك.

العدالة التنظيمية:

هي حالة يشعر فيها الموظف الفرد بالمساواة أو عدمها بناءً على الطريقة التي يستخدمها مدير

مؤسسة النشاط الاجتماعي ومقارنته لمعدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين.

سلوك القادة المساند للمرؤوسين:

هو مدى الدعم والتأييد الذي يشعر به الموظف من قبل رئيسه في المديرية ، ويتضمن دعم الرئيس

لمرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وتقدير مجهوداتهم.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

هي مدى إشراك وإسهام الموظفين الإداريين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمديرية النشاط الاجتماعي

DAS لولاية الطارف

دعم وتقدير الذات للعاملين:

يقصد بأنه اعتقاد الموظفين بأنهم قادرين على تلبية احتياجاتهم من خلال المشاركة الإيجابية في أدوار

متنوعة داخل المديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف

الاستغراق الوظيفي:

هو الاندماج الداخلي للموظف بمديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف، والذي يحقق له

التجاوب النفسي الجسدي والإدراكي مع الوظيفة بالمؤسسة؛

وهو الدرجة التي يحصل عليها الموظف بمديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف في استبيان الاستغراق الوظيفي.

5- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: أجريت من طرف العربي فطيمة، رواج كريمة، بعنوان دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-، - حاسي مسعود-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2021/2020.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء حاسي مسعود-ولاية ورقلة"، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (102) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في استبانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، ومن خلال النتائج المتواصل إليها نستنتج أن درجة الدعم التنظيمي والانغماس الوظيفي متوسطة أي أن المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء حاسي مسعود لا توفر لعمالها الدعم الكافي لهم مما يؤثر على انغماسهم في وظيفتهم بمستوى متوسط ، مما اثبتت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي والانغماس الوظيفي، وكذلك بينت وجود علاقة طردية بين ابعاد الدعم التنظيمي(العدالة التنظيمية،سلوك القادة المرؤسين، الدعم وتأكيد الذات لدى العاملين).

الدراسة الثانية: أجريت من طرف قوشيح خالدية، كبريت خديجة، بعانونا الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي-دراسة ميدانية للمستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت- ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.دفي علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022/2021.

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

الوظيفي .

ولتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية، ومعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديرية جامعة والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وتعرف على مستوى استغراق الوظيفي للعاملين بجامعة ابن خلدون تيارت استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لموضوعنا وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة وغطت الاستبانة

عبارة الثقافة التنظيمية 18 وعبارة الاستغراق الوظيفي 08 واعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية والتي بلغت 70 اداري وأما الأساليب الإحصائية المستخدمة فقد قمنا بتفريغ الاستبيان وتحليلها من خلال برنامج SPSS، وتم حساب النسبة المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وكذا حساب متوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار

ألفا كرونباخ . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

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

خلدون تيارت.

الدراسة الثالثة: اجريت من طرف سعد نعيم رضوي، تحت عنوان الدّعم التّنظيمي المدرك وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف بمستوى الدعم التنظيمي من وجهة نظر المدرسين في المدارس المتوسطة التابعة لمديرية العامة لتربية محافظة واسط ، وكذلك التعرف بمستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المدرسين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وأعد الباحث مقياس الدعم التنظيمي المدرك، والمكون من (30) فقرة، كما قام الباحث ببناء مقياس الاستغراق الوظيفي أذ بلغت فقراته (25)، وطبقت أداة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة على عينة البحث المكون من المدرسين والمدربات في المدارس المتوسطة، والبالغ عددهم (250) وكان من أبرز نتائج الدراسة: توافر الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر المدرسين في المدارس المتوسطة وكذلك توافر الاستغراق الوظيفي لدى المدرسين ووجود علاقة ارتباطيه (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المدرسين وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث عدة توصيات منها نشر مفاهيم الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي، وإيضاح أهميتهما والعمل على تبني هذه السلوكيات بين أوساط القيادات التعليمية، من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية وتوفير بيئة عمل تمتاز بالعدالة التنظيمية، من خلال العدالة الإجرائية والتوزيعية لمهام المدرسين داخل المدرسة.

الفصل الثاني:

الدعم التنظيمي المدرس

تمهيد

يُعتبر الدعم التنظيمي المدرك أحد المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، حيث يشير إلى الإدراك الذي يمتلكه الموظفون للدعم الذي يتلقونه من قبل المنظمة التي يعملون فيها. يمكن أن يشمل هذا الدعم الإداري من المديرين والزملاء، والموارد المادية والمعنوية المتاحة، والفرص التطويرية، والتوجيه والتوجيه الوظيفي، بينما يتضمن الدعم العاطفي الدعم النفسي والاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظف.

تعتبر دراسة الدعم التنظيمي المدرك أمراً حيوياً لفهم الديناميات الداخلية للمنظمات وتأثيرها على سلوك وأداء الموظفين. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الدعم التنظيمي المدرك عاملاً مؤثراً في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أنه يمكن أن يقلل من ميلهم للاستغراق في العمل وزيادة انخراطهم وإنتاجيتهم.

مع تزايد الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين، بات فهم مدى الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً محورياً في خلق بيئات عمل إيجابية ومحفزة. لذا، يشكل بحث هذا الموضوع تحدياً مهماً للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك وتعزيز رفاهية الموظفين وأداءهم.

1- التطور التاريخي التاريخي للدعم التنظيمي المدرك

الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)

تعد نظرية الدعم التنظيمي (Organizational Support Theory) الأساس الذي انبثق مفهوم الدعم التنظيمي المدرك، وتحاول هذه النظرية التركيز على تحديد طبيعة العلاقة التبادلية العاملين والمنظمة على أساس نظرية المنفعة التبادلية، وكذلك كنظرية التبادل الاجتماعي الدوافع وراء الاتجاهات والسلوكيات التبادلية بين الأفراد .

تشير نظرية التبادل الاقتصادي (Economic Exchange) إلى " الجهد مقابل الأجر " ،وقد تحولت هذه الفكرة عبر السنين لتعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) أي الجهد مقابل الدعم، وتؤكد هذه النظرية إلى أن العاملين يطرحون مخرجا تعمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها من أرباب العمل، وتفترض أيضاً بأن العاملين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام أرباب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم، وتشكل المنافع المعنوية موقف محدد في أذهان العاملين يعرف باسم " الدعم التنظيمي المدرك " (Michael , et al 2005 : 173) ،

وتفسر هذه النظرية المنفعة المتبادلة بين البشر بشكل عام منطلقاً لنظرية الدعم التنظيمي المدرك من حيث تبادل المنفعة والمصالح بين كل من المنظمة والعاملين فيها لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة بأعلى كفاءة ممكنة (الشعلان، 2014 : 153)

وقد أثار (العطوي وآخرون) بأن الاعتقادات العامة التي يتبناها العاملون بخصوص المدى الذي تقييم فيه المنظمة مساهماتهم وتهتم بحسن حالهم وتعنتي به ،كل ذلك يشير إلى الدعم التنظيمي المدرك، أي الاعتقادات العامة التي يصيغها العاملون بخصوص جودة علاقاتهم مع المنظمة، فضلاً عن درجة الالتزام العاطفي للمنظمة اتجاههم. (العطوي وآخرون، 2010 : 120)

لقد توسع (Riggle , R. J) في مجال تطبيق نظرية الدعم التنظيمي ،ونظرية الدافعية وسعي إلى توظيفها لتغيير جوانب العلاقة بين المنظمة والموظفين فقد لاحظ هؤلاء الباحثون أن هنالك إدراكات عامة تتكون لدى العاملين عن ثقافة المنظمة واتجاهاتها نحو دعم وفهم دوافعهم للعمل ،وهذه المعتقدات المدركة تسمى الدعم التنظيمي المدرك. (Riggle , 2007 : 25)

2- تعريف الدعم التنظيمي

الدعم في اللغة: إسناد الشيء بالشيء لمنعه من السقوط، إذ جاء في المعجم الوسيط دعمه دعماً أسنده بشيء يمنعه من السقوط، ويقال؛ دعم فلانة أعانه و قواه (دعمه) قواه وثبته: و(الدعم القوة والمال.

المعجم الوسيط، 2004 باب الدال، ص 658-59).

وهو مشتق من الفعل (دعم ودعم الشيء يدعمه دعماً): مال فأقامه، والدعامة ما دعمه به، والدعام والدعاماة: كالدعامة والدعم: أن يميل الشيء فتدعمه بدعام تدعم عروش الكرم ونحوه، لذا يمكن أن يشار إلى الدعم كاصطلاح بأنه منح الإسناد والقوة والتمكين للآخرين سواء كانت مادية من خلال المال أم معنوية من خلال العواطف. (ابن منظور: 1994، ص407)

حظي مفهوم الدعم داخل المنظمات بمعالجة مستفيضة من قبل العديد من الباحثين؛ فيما يلي نذكر أهم تعريفات الدعم التنظيمي:

يعرف 1993 و Wayne&Shore لدعم التنظيمي بأنه السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات العليا للمنظمة لتخفيف الضغوط على العاملين.

بينما يعرف (الحراشة والهيبة): الدعم التنظيمي بأنه الكيفية التي يتم فيها تحديد مختلف العلاقات التي تنشأ في المنظمة لغايات تحقيق أغراضها المرسومة، حيث تتضمن عملية التنظيم تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وبيان النشاطات والأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف، وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، بشكل يعتمد على التنسيق والتعاون ضمن إطار الهدف العام للمنظمة.

(الحراشة والهيبة، 2006، ص242)

ويرى (Allen et al, 2003) أن الدعم التنظيمي هو انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيها وتتحصر هذه العلاقة وفق هذا المفهوم بالدعم الذي تقدمه المنظمة والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم المنظمة بتوجيهها إلى العاملين فيها سواء ما تعلق منها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تحسين الأداء، إجراء تغييرات في أجواء العمل، الفرص المتاحة للترقية، الإثراء الوظيفي، وغيرها من أشكال وأبعاد الدعم (Allen et al :2003 ;p100)

يتمثل رد فعل العاملين على ما يدركونه من دعم إيجابي من جانب المؤسسة من بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل (رشيد، 2004، ص36)

يتضح مما سبق من أن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى القدر الذي تتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبالتالي؛ ينعكس الدعم التنظيمي المدرك في صورة اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات لهم، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وبذلك تظهر ايجابية وفعالية المنظمة في قدرتها على الاستمرارية في العناية والاهتمام بمصالح العاملين.

3- أهم النظريات والنماذج المفسرة للدعم التنظيمي

يستمد مفهوم الدعم التنظيمي المدرك أفكاره انطلاقاً من النظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المنظمة والموظف)؛ فيما يلي استعراض لأهم هذه النظريات.

نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في الخمسينيات من القرن العشرين، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية في قراءتها للواقع الاجتماعي، كنظرية تعكس الواقع الإمبريقي وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة الأفكار الأساسية والذي يتمثل بعضها في أن الناس في عملية التفاعل الاجتماعي، إنما يتبادلون أنماط السلوك، لتعتمد في تفسيرها للسلوك على عوامل سيكولوجية بحتة ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية، وجاءت بمحاولات لاحقة في تجاوز اختزال السلوك الإنساني في العوامل النفسية، بارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة، وهذا ما قال به Blau1964 ولقد نبعت النظرية من مصادر معرفية متعددة في أهمها بعض أفكار وافترضات مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي بما في ذلك مبدأ المنفعة، وخاصة ما تضمنته كتابات (Adam&Smith) ، هذا بالإضافة للظروف الاقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تغيرات، كاتساع نطاق التجارة وازدهار المشروعات الصناعية، وظهور النزعة الفردية، كما يرجع فكر التبادلية إلى الأنثروبولوجيا أيضاً، حيث شملت دراساتها نماذج وأفكار عن عملية التبادل

وظائفها الاجتماعية، وارتباط عملية التبادل بالثقافة والحاجات الفردية، وتتنظر الأنثروبولوجيا إلى المجتمع باعتباره شبكة من التبادلات المنظمة عن طريق معيار تبادلي. (إبراهيم عيسى عثمان، 2008، ص112)

وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الفرد وحدة التحليل فيها، والغرض الأهم فيها هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي أو الدافع الرئيسي للأفراد، وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم المتبادل حجر الزاوية لهذه النظرية، إذ تتطوي على سلسلة من التفاعلات المترابطة والتي تتوقف على خلق الالتزام وتصرفات الطرف الآخر في العلاقة الاجتماعية. تطبق مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع لدراسة العلاقات السائدة في مكان العمل، ووفقاً لهذه النظرية، يبني الموظف مجموعة من العلاقات التبادلية المميزة مع مختلف الشركاء داخل المنظمة، مثل: الإدارة وزملاء العمل، وعندما يحدث هذا النوع من التبادلات؛ فإن أطراف

عملية التبادل يحافظون على إقامة علاقات طويلة الأجل تتطوي على مجموعة من المنافع الاجتماعية والنفسية في ضوء مجموعة من الالتزامات المحددة التي تحكمها قاعدة المعاملة بالمثل. (السيد رشاد غنيم، 2008، ص72).

*نظرية العقد النفسي:

تعد نظرية العقد النفسي احد النظريات التي بنيت عليها نظريات العقد الاجتماعي، استخدمت فروضها فيما بعد في الإطار التنظيمي حيث سمحت بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه. ويعد (Taylor) من الأوائل الذين أشاروا للعقد النفسي، فقد توصل من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات، هذه الظروف دفعت (Taylor) إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية، ومقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل الإدارة اتحاد عماله، وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والعمال. (صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، 1988، ص11-12)

إن تقديم مفهوم وكذلك قياس العقد النفسي كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية التسعينيات، فقد ركز كل من (1994) و (Rousseau&Robinson) على مسألة تعدد أبعاد العقد النفسي الأمر الذي قادهما إلى صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يأتي:

***العقد النفسي التبادلي:**

الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد (العامل والمنظمة أو رب العمل) إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، والزيادات، والحوافز، وأوقات العطل، والفوائد الصحية التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية، وتحدد المسؤوليات بدقة، والتركيز على المدى القصير في العلاقات، هذا يعني أنه من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاعتزاز لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الالتزام. (حيدر، عصام و ناصر، فداء: 2014، ص

(269)

***العقد النفسي العلائقي:**

مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي، مثل الولاء والثقة الاجتماعية والعاطفية، ويمكن تعريف العقود العلائقية بأنها: العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف ورب العمل أمر بالغ الأهمية، تقوم على المصلحة الجماعية، وترتكز بشكل أقل على التبادلات المالية، وتصف بأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد، وتستند إلى التبادلات الاجتماعية - العاطفية غير الاقتصادية - وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى ودرجات عالية من التكامل والاستقرار في البني والاحترام لتقاليد وقيم المنظمة.

إن العقد النفسي - كما أشرنا سابقاً - يركز على الإدراك للالتزامات المشتركة والمتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، لذا فإن السعي الدائم للوفاء بهذا العقد وإنجازه بالشكل المتوقع من الطرفين العامل والمنظمة)، يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات والتعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي يمكننا استعراضها كما يأتي:

*التزامات رب العمل وتعهداته: التي تعبر عن توقعات العاملين إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء مميز، إذ يتوقع العامل قيام رب العمل برد فعل إيجابي تجاهه كنتيجة لهذا الأداء التي تعبر عما أسمىناه بتعهدات رب العمل، وبحسب الأدبيات فإن أهم تعهدات رب العمل ترتبط بالتعويضات، وتطوير المسار المهني، وضمان العمل واستقراره مدة طويلة، ومحتوى العمل، والتدريب والتطوير، وأخيراً موضوع ضمان التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للعامل.

*التزامات العامل وتعهداته: كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل فإن على العامل أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمنياً تجاه رب العمل (المنظمة والتي يبرز أهمها بحسب الأدبيات في هذا السياق في النقاط الآتية:

مضمون العمل والأداء، وتطوير الذات، والولاء، والأعمال الطوعية. من ناحية أخرى؛ أظهرت العديد من الدراسات 1994 وRousseau&Robinson أن انتهاك العقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على معظم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة؛ مثل: تدني الثقة والرضا ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلاً عن تدني في رغبة العاملين بالبقاء داخل المنظمة التي خلت من بنود العقد النفسي، هذا الأخير ومع انه بحرية عاطفية، إلا أنه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية و الإدراكية.

(حيدر، عصام و ناصر، فداء:2014، ص269)

نظرية الدعم التنظيمي:

تتبلور الفكرة الفلسفية النظرية الدعم التنظيمي (OST) من منطلق نفسي يبين بأن العاملين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة داخل المنظمة على أنها مؤشرات الطبيعة علاقة المنظمة معهم، فالمسؤولية المالية والشرعية | والأخلاقية للمنظمة التي تتجسد بأفعال صناع القرار داخل المنظمة، تعكس مدى رؤية العاملين إذا ما كانت معاملة | المنظمة لهم مواتية أو غير مواتية.

ويعد ايزنبرغ وزملاؤه (Eisenberger et al1986) من الأوائل الذين وضعوا حجر الأساس النظرية الدعم التنظيمي، من خلال توسيع مجال تطبيق فروض نظرية التبادل الاجتماعي المبنية على معيار المنفعة المتبادلة، من أجل وصف الدوافع التي تقف وراء مواقف الموظف وسلوكياته في المنظمة، وشرح التطورات التي تحدث في التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وأشاروا إلى أن الفرد يقوم بتطوير معتقدات

عامة عن مدى تقييم المنظمة لمساهماتهم، كما أشاروا إلى أن المستويات العالية من إدراك الموظفين لدعم المنظمة تخلق لديهم مشاعر الالتزام تجاهها وإحساسهم بأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(يوسفي كمال، 2018، ص 31)

وعلى عكس العديد من الدراسات السابقة (Shore&Shore(1985) ; Moorian1998 التي ركزت بالدرجة الأولى على ولاء الموظفين تجاه المنظمة، فإن نظرية الدعم التنظيمي قدمت فكرة مفادها بأن الموظفين لديهم آراء فيما يتعلق بولاء المنظمة تجاههم، فمن المهم أن تؤخذ هذه النظرة بعين الاعتبار لأن الموظف والمنظمة مشتركين بعلاقة توصف بالتبادلية، وبالتالي فإنه لا يكفي أن تختبر فقط جانب واحد من هذه العلاقة ، ولاء الموظف تجاه المنظمة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها، وكيف أن إدراك الموظفين لولاء المنظمة تجاههم يؤثر على المدى الذي يعيدون عنده الولاء للمنظمة. ويوضح (Mills&Clark1982)

الاختلافات بين نوعين من العلاقات القائمة بين المنظمة والعاملين: العلاقات التبادلي (ExchangeRelationships، والعلاقات الجماعية (المشتركة) (Communal Relationships)، حيث تظهر العلاقة التبادلية عندما يقدم أحد الأطراف فائدة ذات قيمة لطرف آخر مع استثناء أن الفائدة ستعاد بنفس الصورة، أما العلاقة الجماعية فهي أكثر من مجرد علاقة اجتماعية، حيث يكون كل طرف معنيا بالطرف الآخر،

ولذلك فإن المنافع الممنوحة لا تكون على وجه التحديد معنية بصالح طرف من أطراف هذا التبادل فقط، لأن العلاقة بين المنظمة والعاملين لا يمكن تصنيفها على أنها إما تبادلية أو جماعية فقط، فبعض العاملين يفسرون علاقتهم مع المنظمة من خلال حقيقة مفادها أنهم يقدمون خدمات للمنظمة والمنظمة تزودهم بالراتب، وفي حالات أخرى ينظر العاملون لعلاقتهم مع المنظمة في إطار العلاقة الشخصية وذلك من خلال ميل الموظف إلى أن ينسب للمنظمة صفات ذات طابع إنساني، حيث بين (Levinson) بأن الإجراءات التي يتخذها المسؤولون في المنظمة غالبا ما يتم تصورها كمؤشرات على نية المنظمة بدلا من إرجاعها فقط إلى الدوافع الشخصية للمسؤولين، ويبين في نفس الوقت أن إضفاء الصفات الإنسانية والبشرية على المنظمة يتم بنائها من خلال المسؤولية القانونية والأخلاقية والمالية للمنظمة عن أعمال وإجراءات المسؤولين فيها، وعلى هذا الأساس فإن الموظفين يتصورون معاملتهم المرضية أو غير المرضية كمؤشر على أن المنظمة تدعمهم

أو لا تدعمهم، ومنهم من يعتقد أنهم ليسوا مجرد مستخدمين بل أنهم يساهمون بشكل متميز في بقاء ونمو المنظمة. (يوسفي كمال، 2018، ص 32)

ومما سبق ترى نظرية الدعم التنظيمي أن العاملين يشكلون إدراك عامة بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام برفاهيتهم في ضوء تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

نموذج الإنصاف والعدالة التنظيمية:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز 1963م حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون بها، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسم عملية الإنصاف إلى نوعين إنصاف في التوزيع وإنصاف في الإجراءات الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين. يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبة للعطاء الذي قدموه، فهم يعقدون مقارنة بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم، ويشعر الفرد بوجود عدالة عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه إذا حضي بمعاملة شبيها بهم وشعر بالعدالة وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر. (محمود سلمان العميان، 2005 ص 298).

4- أهمية الدعم التنظيمي:

أظهرت العديد من الدراسات أنه يترتب على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة، نوجز أهمها في النقاط التالية :

*يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين

*يؤثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي .

*إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.

تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

* يخلق موظفين ذو قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري .

* يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل ويستثنى من ذلك العاملين الذين في بداية أو غاية فترة عملهم.

تنمية درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت دراسة، فكما زادت درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زادت لديهم درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.

*للدعم التنظيمي المدرك تأثير إيجابي على سلوكيات الموظف داخل بيئة العمل كالولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (يوسفي كمال، 2018، ص 20-22)

5- ابعاد الدعم التنظيمي:

يمكن حصر ابعاد الدعم التنظيمي كما أوردهما الزغبى والكريديس:

-**الهيكل التنظيمي:** ويمثل بناء المؤسسة الذي يجسد العلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات، والأنظمة، وهو الذي يبين خطوط السلطة والمسؤولية، وأكثر الهياكل ملائمة الهيكل المرن، وإن نجاح جهود التمكين الإداري في الجامعة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة إذا رغبت إدارة الجامعة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلاً من الأسلوب التقليدي.

-**الأنظمة والتعليمات:** وتتمثل في استخدام القواعد والإجراءات والأنظمة في المؤسسة بهدف التحكم، والتنبؤ في سلوك العاملين أثناء أدائهم العمل، ومدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل، وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها، إلى جانب القواعد، والإجراءات، والأنظمة، والسياسات التي تحكم سير العمل في المؤسسة.

-**الحوافز:** عن طريق المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي وفرص المشاركة في اتخاذ القرار.

-**نمط الاتصال:** ويساعد في الرقابة وتحديد الانحرافات التي تحدث وقت التنفيذ.

-**النمط الإداري:** وهو السلوكيات التي يتبناها المديرون وتسهم في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الدافعية لديهم، ومن أكثر الأنماط الإدارية مساهمة في تعزيز الدعم النمط الديمقراطي، ولا بد من تقييم أسلوب إدارة العاملين، أي تقييم أسلوب الإشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية. (الزعيبالدوالكريديس، 2012، ص 221)

6- محددات الدعم التنظيمي

من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة تم تحديد مجموعة من المتغيرات تعتبر محددات الدعم التنظيمي والتي نستطيع من خلالها إدراكه ومن هذه المتغيرات هي:

*العدالة التنظيمية:

تعتبر أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، من منطلق الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها لسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء فهي الدرجة التي يتحدد بها القواعد والإجراءات واللوائح، وإعطاء الموظف ما يستحق بعدالة بحيث يشعره بالأمان والالتزام في أن واحد.

وتكمن أهمية العدالة باعتبارها قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً. نبه عليها علماء الاجتماع منذ زمن بحيث يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد كيان المؤسسة والفرد معاً، فإدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة والنية في تركها زيادة معدل دوران العمل إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو قادتها.

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد و ينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين:

أحدهما عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، ويضيف البعض نوع ثالثا يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

وقد أثبتت الدراسات أيضا تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل، كما خلصت تلك الدراسات إلى أن المنظمة ستحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقه استثماريا مروده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

إن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين، و من ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل الإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها ماديا ومعنوية من قبل المنظمة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 287)

وتنقسم العدالة إلى ثلاث عناصر رئيسية وهي:

-عدالة توزيع: هي كل ما يحصل عليه الفرد من مخرجات على شكل أجور ترقية حوافز مقابل جهودهم في العمل فهناك قواعد أساسية.

-عدالة إجراءات: هي إجراءات يهدف من خلالها زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

-عدالة معاملات: هي كل ما يحصل عليه العامل من مخرجات على شكل أجور ترقية حوافز مقابل جهودهم في العمل. (مضاوي شعلان، 2014 ص 154).

-سلوك القادة المساندة المرؤوسين:

وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال الأداء مهامهم بقصد تحقيق هدف معين، وقد توصلت مجموعة من الدراسات أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أن هناك علاقة تبادلية بين العامل ورب العمل والتي لا تعتمد على الجوانب المادية كالأجور والخدمات المقدمة والمعلومات وإنما تشمل أيضا الجوانب الاجتماعية الشعورية كالاحترام والتأييد والتقدير.

-المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أصبح من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين لتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة.

ولهذا تعد عملية اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل المناسب في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه. (ناصر محمد العديلي، 1995 ص 476)

والمشاركة في اتخاذ القرار تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم التي تساعد المنظمة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تخلق لديهم الإحساس بأهميتهم و شعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

فتولي عملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة في المنظمات أثناء ممارسة نشاطها مهما كان طابعها ، مما يتطلب " اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام و المشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ، و يمثل البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (حمود، 2002، ص 171)

دعم وتأكيذ الذات للعاملين:

يشير إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في الأدوار داخل المنظمة، كما هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين متغيرات متعددة مثل توزيع المهارات الاستقلالية التغذية العكسية تحديد المهام، أهمية الوظيفة الهيكل التنظيمي المتكامل، ومن هنا يتضح أن للمنظمة دور في تحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين . (ديب أحمد، 2014، ص 19)

7-أنواع الدعم التنظيمي

الدعم الإشرافي: ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل؛ وتوضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استنادا إلى تحليل التكلفة و العائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف؛ فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة، وعلاوة على ذلك، فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن الموظفين يشعرون بأنهم ملزمين بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم. ويرى (Tableeb&Chiaburus2011) أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دورا حاكما في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة، حيث تشير نتائج الدراسات السابقة أن المشرفين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي نفس الوقت فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والعاملين والتي في ضوئها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.

دعم زملاء العمل: ينظر العاملون إلى المنظمة باعتبارها إنسان، وبالتالي فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل، فإن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط؛ بل يمتد ليشمل زملاء العمل ولذلك يمكن القول بأن المنظمة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها. فمن وجهة نظر العامل نجد أنه يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين هما: المشرفون وزملاء العمل؛ فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي المدرك يجب ألا ينصرف لفظ التنظيمي إلى المنظمة فقط، ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها والذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهته إيجابية حول الدعم

التنظيمي المدرك والعكس صحيح. من ناحية أخرى، تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة، فهي تشكل مصدرا مهمة -إن لم يكن الأهم للدعم النفسي والاجتماعي للعامل، فغالبا ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيس في هذا الأمر أن العاملين عادة يدركون أن زملاءهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل. (نوبيات عبد القادر ويوسفي كمال، 2016، ص32-33)

8- مزايا الدعم التنظيمي المدرك:

إن من بين المزايا مايلي:

- يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين
- يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- العمل على تحسين صورة المنظمة و الدفاع عنها.
- ينمي الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائدة متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- اهتمام المديرين بدعم و تنمية تابعيهم.
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي و الابتكاري.(عبد الحميد عبد الفتاحالمغربي، 2007،ص297)

خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وأهميته في سياق بيئة العمل الحديثة. يعد الدعم التنظيمي المدرك عاملاً مؤثراً في تحديد سلوك وأداء الموظفين داخل المنظمة، حيث يعكس مدى إدراك الموظفين للدعم الذي يحظون به من قبل الإدارة والمؤسسة بشكل عام.

من خلال الدراسات والأبحاث، تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بعدة نتائج إيجابية، مثل زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل ميل الموظفين للاستغراق في العمل، وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي. كما يعد عاملاً مهماً في تعزيز الصحة النفسية والعاطفية للموظفين وتعزيز الأجواء الإيجابية داخل العمل.

على الرغم من أهمية الدعم التنظيمي المدرك، فإنه قد يواجه التحديات في التطبيق العملي، مثل عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة، أو عدم وجود ثقافة تنظيمية تعزز الدعم والتواصل الفعال بين أفراد المنظمة.

بالتالي، ينبغي على المنظمات والمدراء الاهتمام بتعزيز الدعم التنظيمي المدرك كجزء من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتكثيف الجهود لبناء بيئة عمل تشجع على التواصل والتعاون، وتعزز الثقة والمرونة بين أفراد المنظمة. ومن المهم أن تتبنى الإدارة سياسات تعزز الشفافية وتشجع على تقديم الدعم والتقدير للموظفين، مما يسهم في بناء منظمة أكثر فعالية وتفاعلية.

الفصل الثالث:

الاستغراق الوظيفي

تمهيد:

الاستغراق الوظيفي هو حالة تحدث عندما يُغرق الفرد في عمله بشكل مفرط، حيث ينخرط بشكل مفرط في مهامه الوظيفية دون أخذ الراحة الكافية أو التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. يُعتبر الاستغراق الوظيفي ظاهرة سلبية قد تؤثر على الصحة النفسية والعلاقات الشخصية، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته.

تشمل علامات الاستغراق الوظيفي الشعور المُستمر بالتوتر والقلق بسبب العمل، والشعور بالإرهاق المستمر، وانخفاض الرضا العام عن الحياة والعمل. كما يمكن أن يؤدي الاستغراق الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية وتدهور جودة العمل، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها.

هناك عدة عوامل قد تسهم في حدوث الاستغراق الوظيفي، مثل ضغط العمل الزائد، وعدم وجود دعم من الزملاء أو الإدارة، وعدم القدرة على التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

للتغلب على الاستغراق الوظيفي، يُنصح باتباع مبادئ إدارة الوقت الفعالة، مثل تحديد الأولويات وتنظيم الجدول الزمني، بالإضافة إلى أخذ فترات راحة منتظمة وممارسة الرياضة والنشاطات الترفيهية. كما يُشجع على التواصل المفتوح مع الزملاء والإدارة لمناقشة أي مشاكل تتعلق بالعمل والضغوطات المهنية.

1- مفهوم الاستغراق الوظيفي

لغة: يعود أصل كلمة الاستغراق في اللغة للفعل استغرق (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد). وفي علوم النفس هو تركيز الانتباه في شيء ما بحيث لا يشغل الفرد بما عداه فالاستغراق الوظيفي يعبر عن الدرجة التي يتطابق فيها الفرد سيكولوجيا مع عمله وينظر إلى مستوى أدائه المدرك على انه مهم لبلوغ القيمة للنفس . (جلاب، 2011، ص 112)

ويعرف أيضا انه درجة ارتباط الفرد نفسيا بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد، وبأنه يوصف عن طريق الإدراك الحسي للفرد اتجاه وظيفته بحيث تصبح الوظيفة بالغة الأهمية في حياته .(الصافي، 2017، ص136)

يعرف الاستغراق الوظيفي أيضا بأنه الارتباط النفسي بين الفرد و مهنته أو وظيفته بحيث تعد المهنة أو الوظيفة ذات بعد محوري في حياته ، و الاندماج الذاتي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذات الفرد أو التزامه نحو عمله. (زهرا ن ، 2013 ص 235)

ويعرف أيضا انه درجة ارتباط الفرد نفسيا بالعمل ودوره في تشكيل التصور الذاتي للفرد، وبأنه يوصف عن طريق الإدراك الحسي للفرد اتجاه وظيفته بحيث تصبح الوظيفة بالغة الأهمية في حياته(الصافي، 2017، ص136)

وعرف أيضا الاستغراق الوظيفي بأنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي. ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس(المغربي، 2014، ص14)

و يعرف أيضا الاستغراق الوظيفي على أنه تعبير عن درجة الارتباط النفسي بالعمل ، بحيث يكون منهما كما فيه جدية ، و العامل الذي يكون انهماكه و اندماجه عاليا في عمله يؤدي مختلف الفعاليات و الأنشطة التي يتضمنها عمله بجد و نشاط و اندفاع. (ديب احمد، 2014، ص35)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص خمسة عناصر للاستغراق الوظيفي وهي:

العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة، المشاركة الفعالة في العمل، الأداء هو الأساس لتحقيق الذات الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي وأهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء، وكما يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد ومن ثم يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه به.

2- الاستغراق الوظيفي وبعض المفاهيم الأخرى:

الفرق بين الاستغراق الوظيفي ومفاهيم أخرى علاوة عن حداثة المفهوم فإن أساس الغموض والحيرة التي تسود دراسته مفهوم الاستغراق الوظيفي، يمكن الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى الغرض منها ما يلي:

1-2 الفرق بين الاستغراق الوظيفي والاستغراق في العمل:

وجد بعض الباحثين لا يفرقون بين الاستغراق الوظيفي (job involvement) والاستغراق في العمل (work involvement)، رغم أن الاستغراق الوظيفي في وظيفة معينة يختلف عن استغراقه في العمل بشكل عام ، حيث تتأثر درجة استغراق الفرد في وظيفة معينة لبيئة العمل، ومدى إسهام تلك الوظيفة في إشباع حاجات الفرد الأساسية، أما الاستغراق في العمل بشكل عام فهو اعتقاد معياري حول قيمة العمل في حياة الفرد وهو أكثر تعبيراً عن الخلفية الثقافية أو القيم التي يعتقدونها الفرد حول قيمة العمل في حياته أو هو تعبير عن مدى تطابق الفرد اجتماعياً مع قيمة العمل (ولاء صافي، 2017، ص 151)

2-2. الفرق بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي

هناك خلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي (job involvement) والالتزام التنظيمي (commitment) ((Organizational))، رغم أن الدراسات أثبتت أن هناك فرقا بين المفهومين، حيث يعد الالتزام الوظيفي التوصيف التقييمي لوظيفة معينة، في حين الالتزام التنظيمي هو التوصيف التقييمي للمنظمة ككل، حيث يقيس الالتزام الوظيفي مدى ارتباط الفرد بالمنظمة ككل ومدى رغبته في البقاء كعضو فيها ومدى اعتقاده بقيم وأهداف المنظمة ومدى استعداده لبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهدافها ويعد الاستغراق الوظيفي أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي لكنه غير كاف لذلك، فقد يكون الفرد مستغرقاً في وظيفته لكنه غير ملتزم اتجاه المنظمة ككل (إيمان صلاح المنطاوي، 2007، ص ص 71-72)

3- أهمية الاستغراق الوظيفي

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين ويجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومسؤوليته ويحسن من جودة حياة العمل، ويفرز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك ويقلل معدلات الغياب والتأخير ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية وتتجلى أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال مستويين هما: (الحسني، 2013، ص08)

• المستوى التنظيمي وتشمل:

- الأداء التنظيمي: فالاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي.

إنتاجية الأفراد العاملين تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في أخذ المبادرات لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم إلى اعرافة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف ويشغلون في النصح، بالإضافة إلى مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالمي اتجاه المنظمة.

- الاحتفاظ بالعاملين: يرى الاستغراق الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترم العمل، حيث أن الأفراد المنشغلين في وظائفهم إلى حد كثير يكونون أكثر استقرارا في وظائفهم.

- الدفاع عن المنظمة قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم، وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعدادا للدفاع عن منظماتهم، كيان مناسب للعمل أو الدفاع عن منتجات وخدمات المنظمة.

• المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي: يشير (المغربي 2004، ص34) إلى أن من أهم المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي:

- امتلاك روابط تسوية بالوظيفة يصعب كسرها.

- معظم اهتمامات للعامل مركزة حول وظيفته.

- أن يحب العامل أن تستوعب وظيفته معظم وقته.

- شدة التمسك بالدقة في أداء العمل إلى درجة كبيرة.

- أن يشغل تفكير العامل في وظيفته حتى بعد انتهاء وقت العمل.
- أن تكون معظم الأهداف الشخصية في حياة العامل مرتبطة وموجهة نحو وظيفته
- ويشير (حسنين، 2013 ص 54) إلى أن المتغيرات الدالة على الاستغراق العاملين في وظائفهم هي أن:
 - يملك العامل روابط قوية بوظيفته وبرى أنه من الصعب كسرها.
 - يحب العامل أن تستوعب وظيفته معظم وقته.
 - تكون اهتمامات العامل مركزة حول وظيفته.
 - يكون العامل شديد التمسك بالدقة في أداء عمله بدرجة كبيرة. . يكون معظم أهداف الموظف الشخصية في حياته مرتبطة وموجهة نحو وظيفته. . يشغل الموظف التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء وقت العمل.(حسنين،2013، ص 54-55)

4- خصائص الاستغراق الوظيفي

- إن الاستغراق الوظيفي يعتبر مجموعة من الظروف تجمعت معا، كما ان الاستغراق الوظيفي هو الربط بين الفرد والظروف المختلفة، وأن استغراق الفرد في وظيفة معينة، تتأثر بظروف وبيئة العمل وبمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية. وتتمثل بعض خصائص الاستغراق الوظيفي في مايلي:
- الاستغراق الوظيفي في العمل بشكل عام هو أن يكون العمل شيئا مركزيا في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان.
 - الفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة على أدائه لعمله و يتمتع بنوع من الاستقلالية في أدائه لعمله ، كما يتيح له فرصة تكوين صداقات مع زملائه.
 - الاستغراق الوظيفي متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد تتمثل في (الدوافع ، القيم الاتجاهات النوع)
 - الخصائص الوظيفية للاستغراق الوظيفي تتمثل في الحوافز ، استقلالية الوظيفة التنوع ،توصيف المهام.

- الخصائص الاجتماعية للاستغراق الوظيفي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح (فيروز ، 2017 ، ص316)

5- أبعاد الاستغراق الوظيفي

وحدها RICH2010 بثلاث أبعاد وهي:

5-1. **الاستغراق الإدراكي المعرفي:** والذي يعني انغماس الفرد بشكل الكامل في ممارسة عمله ويركز بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليه حيث اتضح أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة وتركيز بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم ومن جهة أخرى يوجد مفهوم فك الاستغراق المعرفي وهو عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد. كما يشير الاستغراق الإدراكي إلى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته ، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته وأهم خصائصه (الحالة النفسية، احترام الذات المشاركة الفعالة) (ضيف، 2020، ص131).

2. **(الاستغراق العاطفي (الشعوري):** وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته ، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه (التعلق، الاستمتاع الارتباط على عكس الاستغراق اللاشعوري الذي يبرز مفهوماً الغياب الشعوري الذي يتميز بفصل العاطفة . مع الآخرين). (ضيف، 2020، ص 131)

الاستغراق السلوكي أو الجسدي): ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته ، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها:

-النوايا السلوكية ، السلوك خارج الدوائر ، تعلم وتطوير النوعي.

-كما يعني توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة.

6- مستويات الاستغراق الوظيفي

يشير (جلاب، 2011، ص116) إلى ثلاثة مستويات من الاستغراق الوظيفي ، وهي كما يأتي:

6-1. الاستغراق في الاقتراح: يمثل الاستغراق في الاقتراح تغيرا طفيفا مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل ، كما يكافئون على ذلك ، فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار .

الاستغراق الوظيفي: يمثل الاستغراق في الوظيفة تغيرا أكثر أهمية ، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم و يحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به ، و هنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلا من التوجيه.

3-الاستغراق المرتفع: يحدث الاستغراق المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساسا بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها. (فاتن عزات، 2017 ، ص22).

7- العوامل المؤثرة في تنمية الاستغراق الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي منها:

-المشاركة في السلطة والتي تشير إلى استخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على العمال.

-المشاركة في المعلومات والتي تتمثل في إبلاغ العاملين بأهداف المنظمة وأهداف المجموعات فضلا عند المشاركة في أداء التغذية العكسية.

-المكافآت والتي تشير إلى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية بالإضافة إلى مراقبين غير رسميين بحيث تضمن تحقيق استغراق العاملين في جميع المستويات الهرم التنظيمي .

وقد أشار جلاب إلى أن العمل يصبح محفزا أو مرضيا إذا ما توفر الآتي:

-تنوع المهام: الدرجة التي يقوم بها الموظف بأداء نطاق متسع من الأنشطة في عمله.

-وحدة المهمة: السماح بإنجاز المهمة منذ بدايتها حتى نهايتها.

-أهمية المهمة: مدى تأثير المهمة في حياة الموظفين.

-الاستقلال: امتلاك الوظيفي للحرية في جدول العمل وتحرير إجراءاته.

-التغذية العكسية الحصول على تغذية عكسية واضحة عن فاعلية الأداء. (جلاب، 2001، ص 251)
 -تزويد الموظفين بفرصة المساهمة ليس مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة بل أنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تسجيلهم.

8- محددات الاستغراق الوظيفي:

تشير (المنطاوي 2007، ص 24) أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل تتمثل في:
 الخصائص الشخصية وتتضمن الأقدمية والحاجة إلى النمو وأخلاق الفرد والجنس وعدد الأتباع.
 الخصائص الوظيفية وتتضمن الحافز، واستقلالية الوظيفة والتنوع وتوصيف المهام والمشاركة والتغذية العكسية.

الخصائص الاجتماعية وتتضمن العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وشاعر النجاح

لمعرفة أهم محددات الاستغراق الوظيفي يجب دراسته من منظورين اثنين:

المنظور الأول: يفترض أنه يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج يسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد كما يتوقع هذا المنظور أن يحدث الاستغراق طالما توفرت بعض الحاجات

والقيم أو توافرت خصائص فردية تهيئ الأفراد ليصبحوا أكثر أو أقل استغراقاً في وظائفهم، وقد أسفرت نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت أثر المتغيرات الشخصية للفرد على مستوى الاستغراق الوظيفي، أثبتت جل هذه الدراسات أن العمر من المتغيرات الشخصية المهمة والمؤثرة في مستوى الاستغراق الوظيفي للفرد، كما تبين في دراسة حديثة أن أكدت على وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والتمثلة في السن سنوات الخدمة، والاستغراق الوظيفي وعلى أهمية هذه المتغيرات في تفسير تباين الاستغراق الوظيفي للأفراد.

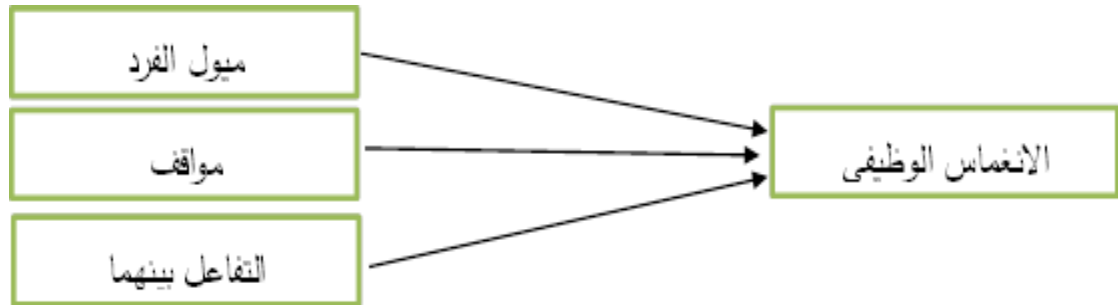
المنظور الثاني: يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي باعتباره محصلة لخصائص بيئة العمل حيث أرجع هذا المنظور وجود الاستغراق الوظيفي من عدم وجوده إلى ظروف بيئة العمل المختلفة وأن العوامل التنظيمية وهي المسؤولة على تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل بشكل عام ومن ثم على التأثير على مستوى أدائه، ولقد تم إجراء بحث حول علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل حيث

توصلت هذه الدراسات إلى أن وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الأفراد باتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتوظيف الصحيح للمهارات تؤدي جميعها إلى زيادة الاستغراق الوظيفي كما أكدت دراسة أخرى أن المشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تأثير كبير على مواقفهم ومعتقداتهم ومحفزاتهم للعمل بما يعزز استغراقهم في وظائفهم، كما توصل احد الباحثين في دراستهم حول الاستغراق الوظيفي أنه كلما اتسع نطاق الوظيفة بما تتلاءم مع قدرات الأفراد أدى ذلك إلى تخفيف حدة التوتر لديهم وزيادة استغراقهم واندماجهم مع وظائفهم. (المنطاوي، 2007، ص 75)

9- نظريات الاستغراق الوظيفي

9-1. نظرية التوقع: تفترض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم فرووم (Vroom 1964) أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً لنتائج المتوقعة من تصرفه، حيث يتحدد مدى استغراق الموظف بمستوى توقعاته ويبرز ذلك من خلال دافعيته للعمل، بحيث إذا كانت توقعات الموظف أكبر من حوافز المؤسسة فإن الاستغراق الوظيفي لديه سوف ينخفض والعكس صحيح، إذا كانت توقعات الموظف أقل من حوافز المؤسسة التعليمية سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه.

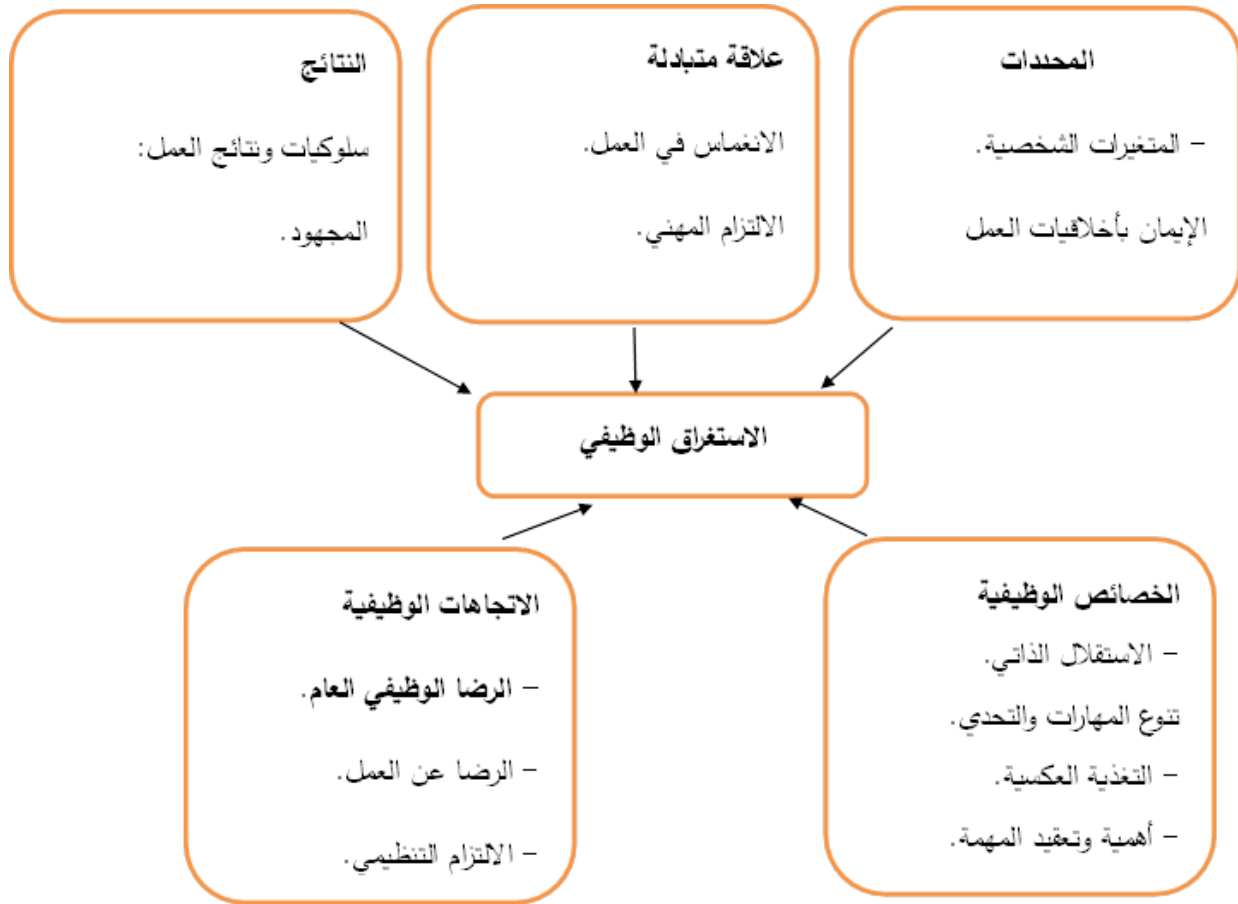
9-2. نظرية التكامل: قدم كل من (Hall Rabinowit 1977) نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر وهي موقف الموظف ميوله والتفاعل بينهما، حيث أن تلك العناصر الثلاثة متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي والشكل التالي يوضح نظرية التكامل:



حيث يعتمد موقف الموظف على الاتجاهات الشخصية نحو خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة فرص العمل المشاركة في اتخاذ القرارات وقيم المؤسسة وتؤثر تلك الأمور على موقف الموظف وبالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

ويعتمد عنصر ميول الموظف على الصفات الشخصية له مثل العمر الجنس، الحالة الاجتماعية الخبرة الوظيفية موقع السكن متطلبات العمل العالية من حيث العناصر والوقت والمسؤولية، تلك الأمور مؤثرة على مستوى الفرد الموظف، وبالتالي تؤثر في مدى الاستغراق الوظيفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي ميزة شخصية لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة والتفاعل بين موقف الموظف وميوله يوضح الخصائص الشخصية والبيئية تجاه العمل والسلوكيات ومدى الانسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية للموظف مع موقفه يتحدد مستوى الاستغراق الوظيفي، فكلما كان هناك انسجام وتطابق كلما كان الاستغراق الوظيفي عالياً.

3-9. نظرية المدخل السببي: قدم براون (Brown(1996) نموذج للاستغراق الوظيفي يركز على نتائج مجموعة من الدراسات التجريبية، حيث وفقاً لهذا النموذج فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية الوظيفية سلوكيات الإشراف والاتجاهات الوظيفية.



(محمد احمد ابو شنب، 2016 ، ص63)

ومن حيث الخصائص الشخصية يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي أنه لديه إيمان شديد باختلافات العمل، حافز داخلي مرتفع وشعور عال باحترام الذات إلا أن الخصائص الديمغرافية لا يمكنها تمييز العمال المستغرقين وظيفياً، أما بالنسبة للخصائص الوظيفية وسلوكيات الإشراف يتميز الموظف الذي لديه استغراق وظيفي بحبه للأعمال ذات النتائج المهمة والتي بها درجة عالية من التحدي والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لمهارات مختلفة، كما انه يكون لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء، ويرتبط هذا الموظف بعلاقات إيجابية مع المشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن أدائه.

أما من حيث الاتجاهات الوظيفية فيتميز الموظف الذي يكون عنده استغراق وظيفي لدرجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها.

4-9 نظرية المدخل التحفيزي: قدم العالم (Kanungo 1982) نظرية المدخل التحفيزي، والتي تنص على أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الموظف الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي يمكن أن تلبى وتحقق طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له وظيفته احتياجاته الشخصية وهي العوامل الأكثر تأثيراً على استغراقه الوظيفي.

حيث يرى كانيونجو أن العمال 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. (محمد أحمد أبو شنب، 2016، ص 63-65)

10- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

إن تطوير استراتيجيات الاستغراق الوظيفي في ضوء العوامل التي تؤثر في الاستغراق الوظيفي و هذه الاستراتيجيات هي :

1-10 العمل نفسه: تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف ، و التي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل و قد ميز LAWLER 19 69 ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أردت أن تكون حافزا جوهريا و هي:

- يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم ، و يفضل من خلالها تقييم أدائهم و تحديد هذه التعليقات . و هذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل ، كعملية أو خدمة ، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي ب استخدام القدرات يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل الوظيفة بفاعلية.

-التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2-10 بيئة العمل:

تسهم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل ، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد و الحد من

الإجهاد. ويعتقد (LANDEND) أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم ، هم الذين تم دعمهم وتطويرهم ، و الذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في الهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم ، أي الخدمة ، الجودة والقيمة . فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء و التجربة الفاشلة.

و تحتاج الإستراتيجية أيضا إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل و خصوصا الاتصالات ، و الانخراط ، و الموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل . و يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجية صياغة و تطبيق سياسات (إدارة علاقة الموهبة) ، و التي تهتم ببناء علاقات مع الأفراد في أدوارهم و معاملة الموظفين على نحو لائق و ملائم ، و الاعتراف بقيمتهم ، ومنحهم صوتا و توفير فرص النمو فعالة(ماضي، 2014، ص26)

3-10 القيادة

ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي و المباشر في زيادة مستويات الاستغراق و سيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون استخدامها.

و تشمل برمجيات التدريب الرسمي) و خاصة بالنسبة للمدربين المحتملين أو المدربين في دورهم القيادي الأول ، و لكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم ، و التدريب و التوجيه.

4. فرص النمو الشخصي

و هذا النوع ينبغي أن يستند في وضع استراتيجية توفير فرص التطوير و النمو إلى خلق ثقافة التعلم . الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا و المدراء التنفيذيين ، والموظفين عموما كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها و ينهمكون فيها باستمرار . ووصف REYNOLDS2004 ثقافة التعلم بأنها (وسيلة النمو) التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية

الإيجابية ، بما في ذلك التعلم ، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل و ليس الإشراف إدارة التعلم الذاتي و ليس الأوامر ، بناء قدرات طويلة الأجل و ليس تصحيحات على المدى القصير .

كما ينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضا فرص التطوير الوظيفي ، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه و الدعم والتشجيع الذين يحتاجون إليه إذ ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم.

و ينبغي أن تدرج الاستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير الرجال و النساء بالوعد سلسلة من النشاطات التعليمية و الخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على الوصول.

5-10 فرص المساهمة:

و تعنى هذه الاستراتيجية تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد . مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية ، على الرغم من أنها تكون مهمة. بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم. (لعابدي، 2012، ص10)

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لموضوع الاستغراق الوظيفي نؤكد على أهمية التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية وضرورة تقادي الغرق في العمل بشكل مفرط. يعد الاستغراق الوظيفي ظاهرة سلبية تؤثر على الصحة النفسية والعلاقات الشخصية، وقد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتدهور جودة العمل. من الضروري اتباع مبادئ إدارة الوقت الفعالة والبحث عن الدعم من الزملاء والإدارة لتقادي الاستغراق وتحسين الجودة الحياتية والمهنية، كم يجب على الأفراد أن يكونوا حذرين ويتعاملوا بحرص مع ظاهرة الاستغراق الوظيفي. فالتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية يلعب دورًا حاسمًا في الحفاظ على صحة الفرد وسلامته النفسية، بالإضافة إلى تحقيق الإنتاجية والرضا في العمل. من خلال اعتماد سلوكيات إدارة الوقت الفعالة والبحث عن الدعم اللازم من الزملاء والإدارة، يمكن للأفراد تقليل خطر الاستغراق الوظيفي وتحسين جودة حياتهم العملية والشخصية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسية يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

مجالات الدراسة:

-**المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة بمديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف .

-**المجال الزمني:** تم اجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة بين (01 ماي - 01 جوان 2024).

المجال البشري: و تتمثل الحدود البشرية في الموظفين الاداريين على مستوى المديرية في مختلف الاقسام الموجودة.

1- منهج الدراسة:

بما أن دراستنا الحالية تهدف الى كشف عن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، فإننا ارتأينا أن المنهج الملائم وطبيعة الموضوع هو المنهج الوصفي، لأنه يقوم بتحليل الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

2-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في الاداريين بمديرية النشاط الاجتماعي DAS لولاية الطارف .

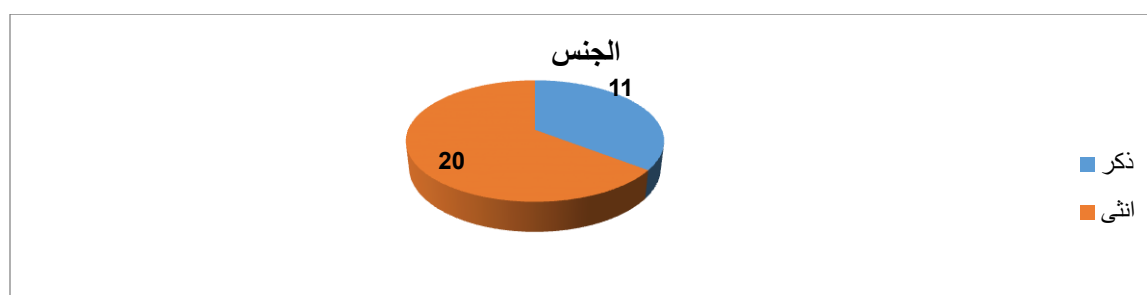
أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثتان بتوزيع 50 استبانة وهو مجموع عدد الموظفين بمديرية النشاط الاجتماعي، وتم استرجاع 32 وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 18 استبانة ومنه فإن عينة الدراسة تمثلت في 32موظف موزعين كما يلي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%35.5	11	ذكر
%64.5	20	أنثى
% 100	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أكثرهم إناث حيث كانوا 20 انثى مقابل 11 ذكرا والشكل

التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (01): يمثل جنس أفراد العينة

السن:

لتحديد عدد الفئات نطبق القانون: $N=1+3.33\log(n)$

حيث: N هي عدد الفئات، n هي عدد العناصر في مجموعة البيانات

البيانات المحصل عليها هي :

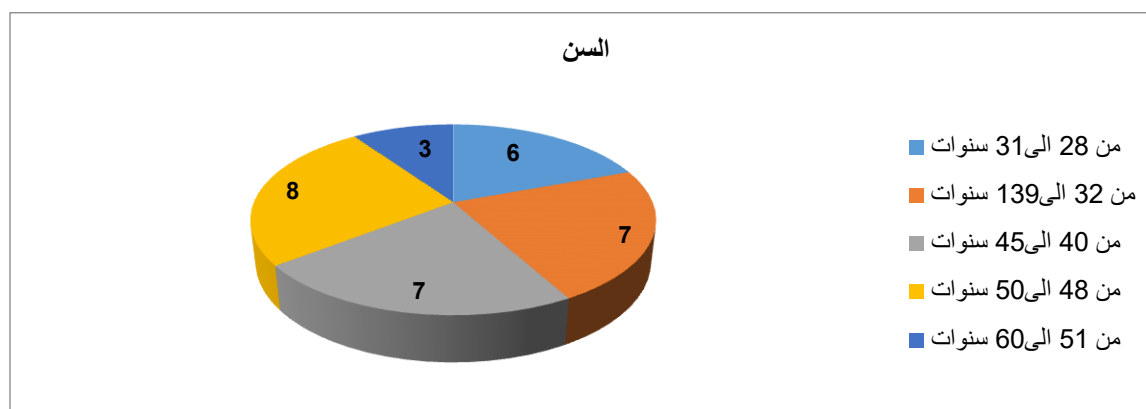
(28، 31، 30، 29، 32، 39، 35، 34، 40، 43، 41، 45، 60، 51، 52، 50، 49، 48)

وعليه فإن $N=1+3.33\log(18)$ وتساوي 5.18 وبذلك فإن عدد الفئات هو 5

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
%19.4	6	من 28 الى 31 سنوات
%22.6	7	من 32 الى 39 سنوات
%22.6	7	من 40 الى 45 سنوات
%25.8	8	من 48 الى 50 سنوات
% 9.7	3	من 51 الى 60 سنوات
% 100	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكثر أفراد العينة كانوا في سنوات مختلفة من العمر وأكبرهم سناً كان 60 سنة بينما أصغرهم 28 سنة. والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (02): يمثل سن

سنوات الإقديمية:

لتحديد عدد الفئات نطبق القانون: $N=1+3.33\log(n)$

حيث: N هي عدد الفئات، n هي عدد العناصر في مجموعة البيانات

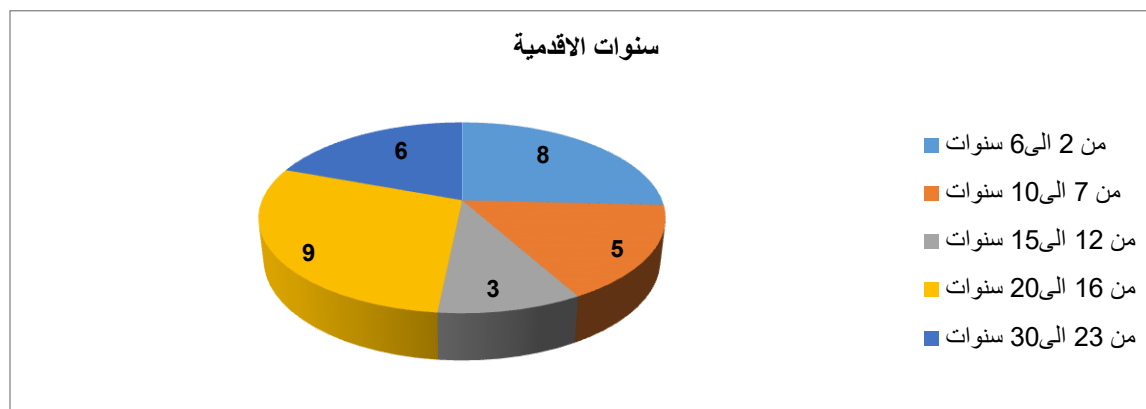
البيانات المحصل عليها هي : (2,3,5,6,7,8,9,10,13,12,15,16,18,20,23,30,25)

وعليه فإن $N=1+3.33\log(17)$ وتساوي 5.09 وبذلك فإن عدد الفئات هو 5

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الاقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الاقدمية
25.8%	8	من 2 الى 6 سنوات
16.1%	5	من 7 الى 10 سنوات
9.7%	3	من 12 الى 15 سنوات
29.0%	9	من 16 الى 20 سنوات
19.4%	6	من 23 الى 30 سنوات
100%	31	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة كانوا ذوي سنوات اقدمية مختلفة وأكثرهم خبرة كان 30 سنة في حين كان اقلهم خبرة سنتين .والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (03): يمثل سنوات الأقدمية لأفراد العينة

50 عامل الذين يمثلون مجتمع الدراسة وهم يمثلون نسبة % من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من اهم الوسائل التي يمكن استعمالها في الدراسات التي تهتم بقياس الاتجاهات والعلاقات المختلفة بين المتغيرات، بغية الوقوف على النتائج اختبار فرضيات الدراسة، وبعد اختبار الشروط السيكو مترية الصدق والثبات فكانت صورة البيانات على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للعينة، (السن، الجنس، الاقدمية في العمل)

المحور الثاني: والذي تضمن 20 بنداً يشمل الاستغراق الوظيفي.

(1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20)

المحور الثالث: الذي تضمن 228 بنداً يشمل التميز المؤسسي

7،8،9،10،11،12،13،14،15،16،17،18،19،20،21،22،23.24.25.26.27.28،1،2،3،4،5،6

الخصائص السيكومترية للاستبيان:

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

من شروط صلاحية أداة الاستمارة في البحث العلمي هو التأكد من توفر الخصائص السيكومترية

وهي الصدق والثبات

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (04): معامل الفاكرومباخ

المحور	عدد الفقرات	ثبات المحور
بعدالعدالة التنظيمية	7	0.644
بعدسلوك القادة المساندة للمرؤوسين	7	0.806
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	7	0.824
بعددعم وتوكيد الذات	7	0.619
محور الدعم التنظيمي المدرك	28	0.922
الاستغراق العاطفي	6	0.559
الاستغراق المعرفي	7	0.477
الاستغراق السلوكي	7	0.587
محور الاستغراق الوظيفي	20	0.787
الثبات الكلي للاستبيان	48	0.936

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن معامل الثبات كرومباخالكليللاستبيان يساوي 0.936 وكان معامل محور الدعم التنظيمي المدرك 0.922 و محور الاستغراق الوظيفي 0.787، وهي نتيجة جيدة توضح أن أداة الدراسة تتميز بالثبات؛ وهذا ما يسمح لنا بتطبيقها على عينة الدراسة.

صدق الأداة:

تم الاعتماد على الصدق الذاتي للاستبيان وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وقدر بـ0,93، ومن خلال هذه النتيجة يمكننا القول أن الاستبيان يتمتع بصدق مرتفع.

الأساليب الإحصائية

في هذه الدراسة تمت المعالجة الإحصائية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نسخة 22 باستخدام الأساليب التالية:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري

- اختبار بيرسون لحساب العلاقة

جدول رقم (05): تحويل مقياس ليكرت الثلاثي الى فترات

الاستجابة	الدرجة	الفترة
غير موافق	1	من 1 الى 1.66
محايد	2	من 1.67 الى 2.33
مواف	3	من 2.34 الى 3

الفصل الخامس:

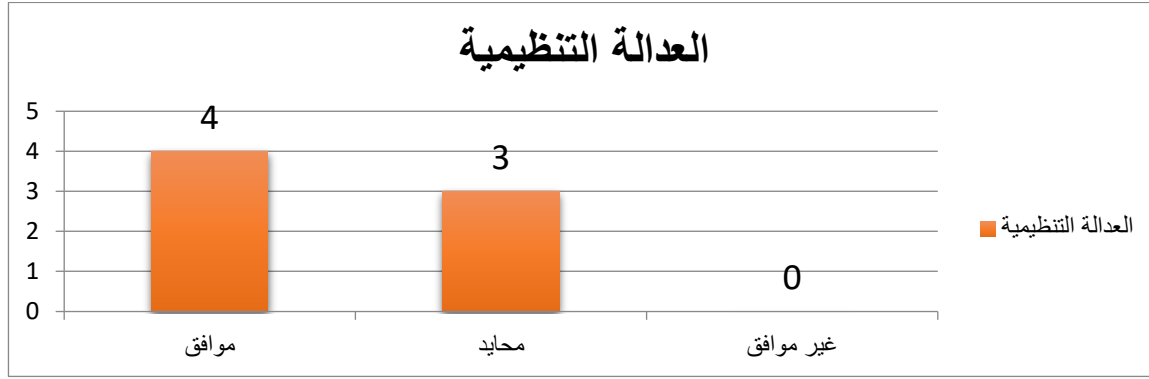
عرض وتحليل النتائج

عرض النتائج وتحليلها

جدول رقم(06): استجابة أفراد العينة على بعد العدالة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ.مو. فقي	محايد	موافق	
2	0.629	2.06	5	19	7	1-اتقاضى اجرا مماثلا لما يتقاضاه اقراني في المؤسسات الاخرى
			16.1	61.3	22.6	%
2	0.669	1.77	11	16	4	2-يوجد نظام حوافز شهري ملائم في مديرية النشاط الاجتماعي
			35.5	51.6	12.9	%
3	0.575	2.74	2	4	25	3-تحرص مديرية النشاط الاجتماعي على سماع الشكاوى التي تواجهني في بيئة عملي
			6.5	12.9	80.6	%
3	0.477	2.81	1	4	26	4-تحرص مديرية النشاط الاجتماعي على توفير جميع الامكانيات التي تساعدني على الاداء الجيد
			3.2	12.9	83.9	%
3	0.514	2.74	1	6	24	5- تحرص مديرية النشاط الاجتماعي على توفير الامكانيات للجميع من اجل اداء جيد
			3.2	19.4	77.4	%
2	0.739	2.29	5	12	14	6-ان راتبي الشهري يتناسب مع طبيعة العمل الذي اقوم به
			16.1	38.7	45.2	%
3	0.677	2.48	3	10	18	7-تستخدم مديرية النشاط الاجتماعي نفس الاجراءات اثناء تطبيقها للقرارات الادارية بدون تمييز
			9.7	32.3	58.1	%
3	0.348	2.41				إجمالي البعد

يتضح من الجدول رقم (06) أن الاستجابات حول محور العدالة التنظيمية كانت بانحراف معياري إجمالي للمحور يساوي 0.348 ومتوسط حسابي 2.41 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 2.81 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.477، و 1.77 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.669 والشكل التالي يوضح درجات الاستجابة.



شكل رقم (04): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدالعدالة التنظيمي

جدول رقم(07): استجابة أفراد العينة على بعد سلوك القادة المساند للمرؤوسين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ موافقا	محايد	موافق	
3	0.568	2.45	1	15	15	ت 8-تاخذ مديرية النشاط الاجتماعي بالاعتبار الاهداف الشخصية للموظفين
			3.2	48.4	48.4	%
3	0.461	2.71	0	9	22	ت 9-تمتلك مديرية النشاط الاجتماعي مهارة فائقة في النقاش والحوار
			0.00	29.0	71.0	%
3	0.502	2.58	0	13	18	ت 10-تؤثر مديرية النشاط الاجتماعي في سلوك الموظفين ايجابيا
			0.00	41.9	58.1	%
3	0.486	2.65	0	11	20	ت 11-تشجع مديرية النشاط الاجتماعي روح المبادرة لتطوير العمل
			0.00	35.5	64.5	%
3	0.495	2.61	0	12	19	ت 12-تعمل مديرية النشاط الاجتماعي على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى ادائهم في العمل
			0.00	38.7	61.3	%
3	0.615	2.61	2	8	21	ت 13-تسمح مديرية النشاط الاجتماعي باستخدام القدرات الشخصية للموظفين في حل مشكلات العمل
			6.5	25.8	67.7	%
3	0.564	2.58	1	11	19	ت 14- تتمتع مديرية النشاط الاجتماعي بقدرة عالية على الاقتناع
			3.2	35.5	61.3	%
3	0.360	2.59				إجمالي البعد

يتضح من الجدول رقم (07) أن الاستجابات حول بعد سلوك القادة المساند للمرؤوسين كانت بانحراف معياري إجمالي للمحور يساوي 0.360 ومتوسط حسابي 2.59 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 2.71 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.461، و 2.58 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.502

والشكل التالي يوضح درجات الاستجابة.



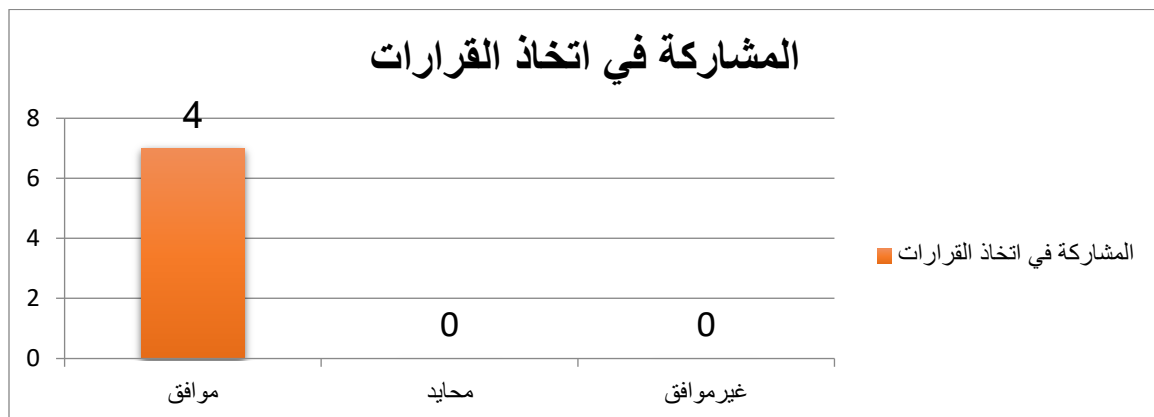
شكل رقم (05): يوضح استجابات أفراد العينة على بعدسلوك القادة المساند للمرؤوسين

جدول رقم(08): استجابة أفراد العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ موافق	محايد	موافق	
3	0.425	2.77	0	7	24	ت 15-تشجع مديرية النشاط الاجتماعي الموظفين اثناء اتخاذ القرارات التعبير عن افكارهم
			0.00	22.6	77.4	%
3	0.497	2.77	1	5	25	ت 16-تقوم مديرية النشاط الاجتماعي بتفويض السلطة لبعض الاداريين
			3.2	16.1	80.6	%
3	0.677	2.52	3	9	19	ت 17-تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل الاشراف المباشر على الموظفين
			9.7	29.0	61.3	%
3	0.461	2.71	0	9	22	ت 18-تأخذ مديرية النشاط الاجتماعي بعين الاعتبار مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات
			0.00	29.0	71.0	%
3	0.755	2.35	5	10	16	ت 19-نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات عالية
			16.1	32.3	51.6	%
3	0.396	2.90	1	1	29	ت 20-تساعد المشاركة في اتخاذ القرار بتخفيف العبء على الادارة
			3.2	3.2	93.5	%
3	0.341	2.87	0	4	27	ت 21-تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من الثقة للموظفين
			0.00	12.9	87.1	%
3	0.363	2.69	إجمالي البعد			

يتضح من الجدول رقم (08) أن الاستجابات حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كانت بانحراف معياري إجمالي للمحور يساوي 0.363 ومتوسط حسابي 2.69 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 2.90 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.396، و2.35 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.755

والشكل التالي يوضح ذلك:

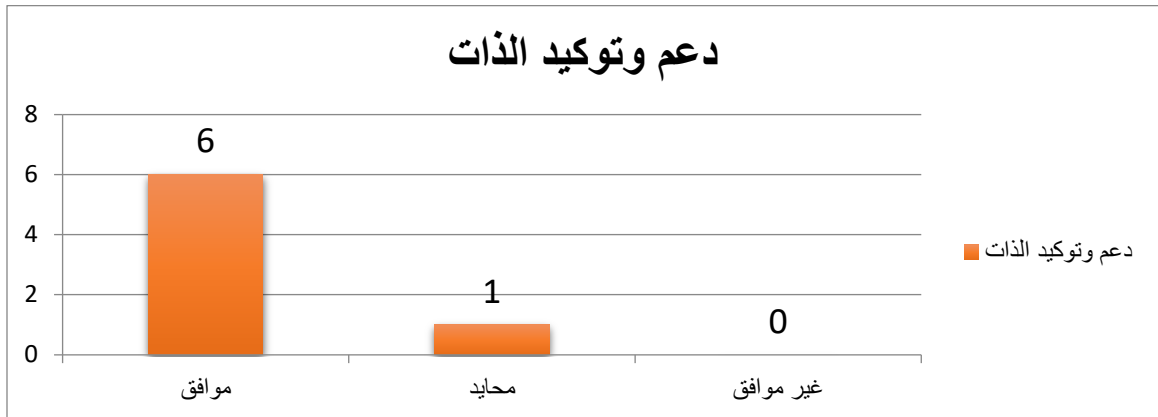


شكل رقم (06): يوضح استجابات أفراد العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم (09): استجابة أفراد العينة على بعد دعم تقدير الذات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ موافق	محايدا	موافق	
3	0.477	2.81	1	4	26	ت 22-المهام المحددة بدقة لها تاثير واضح في القيام بالوظائف الاخرى
			3.2	12.9	83.9	%
3	0.180	2.97	0	1	30	ت 23-تتنوع المهارات المطلوبة لاداء العمل مما يدفع الفرد للعمل على اكتساب المهارات باستمرار
			0.00	3.2	96.8	%
3	0.599	2.68	2	6	23	ت 24-تتميز وظائف المديرية بالاستقلالية في العمل مما يحقق الطموح الشخصي للموظف
			6.5	19.4	74.2	%
3	0.624	2.55	2	10	19	ت 25-يتناسب المستوى الوظيفي للموظفين مع طبيعة النشاط الذي يؤديه
			6.5	32.3	61.3	%
2	0.670	2.13	5	17	9	ت 26- يحصل الموظفين على التي سهم في تحقيق رضاهم عن العمل
			16.1	54.8	29.0	%
3	0.180	2.97	0	1	30	ت 27-يشعر الموظفون باهمية وظائفهم من خلال ما انجزوه من اعمال
			0.00	3.2	96.8	%
3	0.755	2.35	5	10	16	ت 28-يتمتع الموظفون بحياة مستقرة في عملهم تساعدهم على الابداع بشكل مستمر
			16.1	32.3	51.6	%
3	0.299	2.63				إجمالي البعد

يتضح من الجدول رقم (09) أن الاستجابات حول بعد دعم وتوكيد الذات كانت بانحراف معياري إجمالي للمحور يساوي 0.299 ومتوسط حسابي 2.63 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 2.97 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.180، و 2.13 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.670 والشكل التالي يوضح ذلك



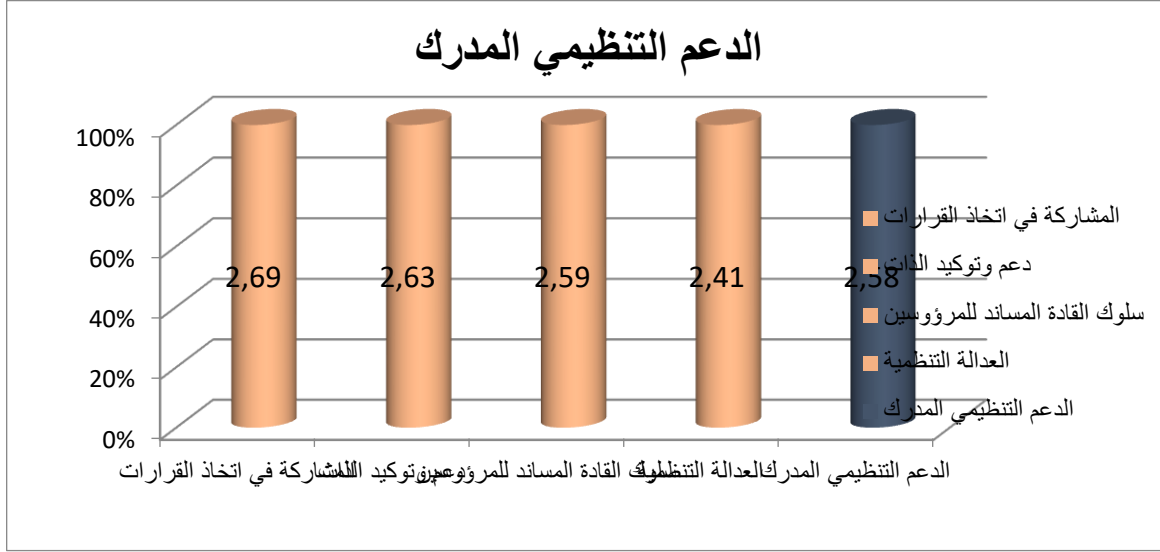
شكل رقم (07): يوضح استجابات أفراد العينة على بعد دعم وتوكيد الذات

جدول رقم (10): يوضح ترتيب ابعاد الدعم التنظيمي المدرك الاستبيان

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	ترتيب
3	0.363	2.93	المشاركة في اتخاذ القرارات	1
3	0.299	2.63	دعم وتوكيد الذات	
3	0.360	2.59	سلوك القادة المساند للمرؤوسين	2
3	0.348	2.41	العدالة التنظيمية	3
3	0.309	2.58	الدعم التنظيمي المدرك	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الدعم التنظيمي المدرك هو 2.58 بانحراف معياري 0.309 وهو ما يوافق على مقياس ليكارت الثلاثي الدرجة (3)

والشكل التالي يوضح ذلك



جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الدعم التنظيمي المدرك

محور الاستغراق الوظيفي

جدول رقم(11): استجابة أفراد العينة على بعد الاستغراق العاطفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ موافق	محايدا	موافق	
3	0.180	2.97	0	1	30	1-ارتب نفسي بشكل جيد للقيام بعملتي
			0.00	3.2	96.8	%
3	0.568	2.55	1	12	18	2-استطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة
			3.2	38.7	58.1	%
3	0.374	2.84	0	5	26	3-املك الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي
			0.00	16.1	83.9	%
3	0.560	2.77	2	3	26	4-انا مقتنع تماما بوظيفتي
			6.5	9.7	83.9	%
2	0.374	2.84	0	5	26	5- لديا استعداد دائم للعمل
			0.00	16.1	83.9	%
3	0.454	2.84	1	3	27	6-تربطني علاقات طيبة ومعاملات حسنة مع جميع زملائي
			3.2	9.7	87.1	%
3	0.245	2.80				إجمالي البعد

يتضح من الجدول رقم (11) أن الاستجابات حول بعد الاستغراق العاطفي كانت بانحراف معياري إجمالي للبعد يساوي 0.245 ومتوسط حسابي 2.80 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 2.97 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.180، و2.55 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.568 والشكل التالي يوضح ذلك

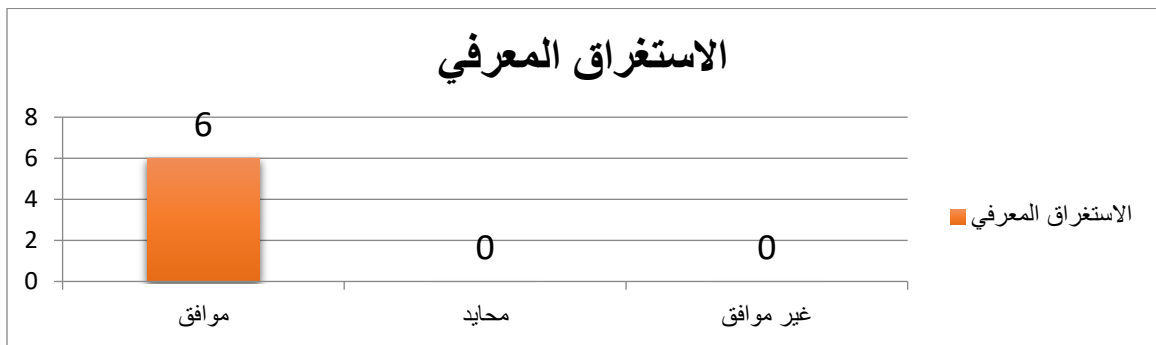


شكل رقم (09): يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الاستغراق العاطفي

جدول رقم (12): استجابة أفراد العينة على بعد الاستغراق المعرفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ موافق	محايد	موافق	
3	0.445	2.74	0	8	23	7- يدرك الجميع مشاركتي في العمل
			0.00	25.8	74.2	%
3	0.000	3.00	0	0	31	8- اعلم تماما ما العمل الذي عليا القيام به
			0.00	0.00	100	%
3	0.341	2.87	0	4	27	9- استطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة
			0.00	12.9	87.1	%
3	0.250	2.94	0	2	29	10- اجد ضرورة على معاملة وظيفتي على نحو لائق والاعتراف بها
			0.00	6.5	90.3	%
3	0.301	2.90	0	3	28	11- اشجع التعلم الذاتي بدل الاوامر
			0.00	9.7	90.3	%
3	0.000	3.00	0	0	31	12- اتوقع ان الخبرة التي احصل عليها الان عامل مساعد كبير في تطوير حياتي المهنية
			0.00	0.00	100	%
3	0.000	3.00	0	0	31	13- ابدل قصارى جهدي لاداء مهامى الوظيفية
			0.00	0.00	100	%
3	0.126	2.92	إجمالي البعد			

يتضح من الجدول رقم (12) أن الاستجابات حول بعد الاستغراق المعرفي كانت بانحراف معياري إجمالي للبعد يساوي 0.126 ومتوسط حسابي 2.92 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 3.00 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.000، و2.74 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.445 والشكل التالي يوضح ذلك



شكل رقم (10): يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الاستغراق المعرفي

جدول رقم(13): استجابة أفراد العينة على بعد الاستغراق السلوكي (الجسدي)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات
			غ موافق	محايدا	موافق	
3	0.341	2.87	0	4	27	ت 14-اسعى الى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز اهداف مؤسستي
			0.00	12.9	87.1	%
3	0.454	2.84	1	3	27	ت 15-اوظف مجهودي الفكري في العمل
			3.2	9.7	87.1	%
3	0.250	2.94	0	2	29	ت 16-اقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الاساليب التقليدية
			0.00	6.5	93.5	%
3	0.180	2.97	0	1	30	ت 17-اسعى الى المشاركة الفعالة في العمل
			0.00	3.2	96.8	%
3	0.523	2.84	2	1	28	ت 18- افضل الرقابة الذاتية في اداء عملي
			6.5	3.2	90.3	%
3	0.000	3.00	0	0	31	ت 19-اسعى الى تحسين مستواي العلمي للارتقاء بوظيفتي
			0.00	0.00	100	%
3	0.000	3.00	0	0	31	ت 20-استشير مسؤولي اذا ما واجهت صعوبات في العمل
			0.00	0.00	100	%
3	0.168	2.92	إجمالي المحور			

يتضح من الجدول رقم (13) أن الاستجابات حول بعد الاستغراق السلوكي (الجسدي) كانت بانحراف معياري إجمالي للبعد يساوي 0.168 ومتوسط حسابي 2.92 وهو ما يوافق على مقياس ليكرت الثلاثي بعد تحويله إلى فترات الدرجة 3 (موافق)، حيث كان المتوسط الحسابي للاستجابات يتراوح بين 3.00 كأعلى قيمة بانحراف معياري 0.000، و2.84 كأدنى قيمة بانحراف معياري 0.454 والشكل التالي يوضح ذلك



شكل رقم (11): يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الاستغراق السلوكي (الجسدي)

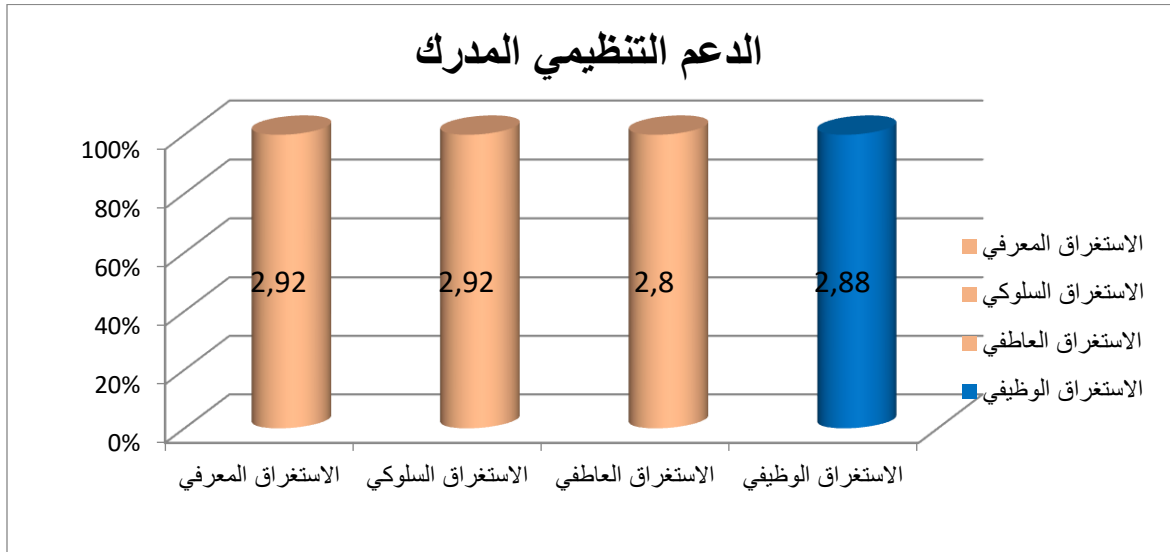
جدول رقم (14): يوضح ترتيب أبعاد الاستغراق الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	ترتيب
3	0.126	2.92	الاستغراق المعرفي	1
3	0.168	2.92	الاستغراق السلوكي (الجسدي)	1
3	0.245	2.80	الاستغراق العاطفي	2
3	0.154	2.88	الاستغراق الوظيفي	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الاستغراق الوظيفي هو 2.858

بانحراف معياري 0.154 وهو ما يوافق على مقياس ليكارت الثلاثي الدرجة (3)

والشكل التالي يوضح ذلك



جدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الاستغراق الوظيفي

التحقق من فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الاولى القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية

النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

جدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
0.687**	0.000	توجد علاقة موجبة قوية

** عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط هو 0.687 عند مستوى 0.01 بدلالة إحصائية 0.000 وهي

اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبين وجود ارتباط طردي قوي بين العدالة التنظيمية والاستغراق

الوظيفي اي انه كلما زادت العدالة التنظيمية يزداد الاستغراق الوظيفي وكلما نقصت العدالة التنظيمية نقص

الاستغراق الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد تحققت وعليه نقرر انه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى

موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

التحقق من الفرضية الثانية القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى

موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

جدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط
توجد علاقة موجبة قوية	0.000	**0.714

** عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط هو 0.714 عند مستوى 0.01 بدلالة إحصائية 0.000 وهي

اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبين وجود ارتباط طردي قوي بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

والاستغراق الوظيفي اي انه كلما زاد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين يزداد الاستغراق الوظيفي وكلما نقصت

سلوك القادة نقص الاستغراق الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد تحققت وعليه نقرر انه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق

الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

التحقق من الفرضية الثالثة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى موظفي

مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

جدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
0.808 **	0.000	توجد علاقة موجبة قوية

** عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط هو 0.808 عند مستوى 0.01 بدلالة إحصائية 0.000 وهي

اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبين وجود ارتباط طردي قوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات

والاستغراق الوظيفي اي انه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات يزداد الاستغراق الوظيفي وكلما نقصت

المشاركة نقص الاستغراق الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد تحققت وعليه نقرر انه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي

لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

التحقق من الفرضية الرابعة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية

النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف.

جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
0.795**	0.000	توجد علاقة موجبة قوية

** عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط هو 0.795 عند مستوى 0.01 بدلالة إحصائية 0.000 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبين وجود ارتباط طردي قوي بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي اي انه كلما زاد دعم تقدير الذات يزداد الاستغراق الوظيفي وكلما نقص الدعم نقص الاستغراق الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد تحققت وعليه نقرر انه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي لدى

موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

التحقق من الفرضية العامة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى موظفي

مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

جدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
0.830**	0.000	توجد علاقة موجبة قوية

** عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط هو 0.830 عند مستوى 0.01 بدلالة إحصائية 0.000 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يبين وجود ارتباط طردي قوي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي أي أنه كلما زاد الدعم التنظيمي المدرك يزداد الاستغراق الوظيفي وكلما نقص الدعم التنظيمي المدرك نقص الاستغراق الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد تحققت وعليه نقرر أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى

موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف

النتائج العامة للدراسة: خلصت الدراسة الى النتائج التالية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين دعم تقدير الذات والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مديرية النشاط الاجتماعي DAS بولاية الطارف.

خاتمة

ختاماً، يظهر البحث أهمية الدعم التنظيمي المدرك كعامل مؤثر بشكل كبير على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين. فقد كشفت الدراسات المتعددة أن شعور الموظفين بالدعم من قبل الإدارة والزملاء والمؤسسة بشكل عام يحسن سلوك الاستغراق في العمل. وعلاوة على ذلك، يعتبر الدعم التنظيمي المدرك عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

من الجدير بالذكر أن هذه العلاقة ليست ثابتة بل تعتمد على عوامل متعددة مثل طبيعة العمل وثقافة المؤسسة وسياسات الإدارة. لذلك، يُنصح بأن يكون الدعم التنظيمي المدرك جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يُعتبر تعزيزه وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين أولوية لتحسين الأداء والإنتاجية في أي منظمة.

في النهاية، يعد فهم العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي خطوة أساسية نحو بناء بيئة عمل صحية ومستدامة، وهو مجال يستحق المزيد من البحث والاهتمام لتعزيز رفاهية الموظفين ونجاح المؤسسات في المستقبل.

الاقتراحات والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي أبرزت أهمية الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الاستغراق الوظيفي وخلق بيئة عمل إيجابية، يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

__ تأكد من أن الموظفين يتلقون التدريب والدعم اللازمين للقيام بمهامهم بفعالية. يمكن أن يشمل ذلك التدريب المهني، وورش العمل، وبرامج التطوير الشخصي.

__ شجع بيئة من التواصل المفتوح والصريح بين الإدارة والموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات دورية، جلسات تقييم الأداء، واستبيانات الرضا الوظيفي.

__ توفير برامج تساعد الموظفين على تحقيق توازن صحي بين العمل وحياتهم الشخصية، مثل جداول العمل المرنة، وخيارات العمل عن بعد.

__ تقديم خدمات الاستشارة النفسية والاجتماعية للموظفين لدعم صحتهم النفسية والاجتماعية.

__ اضمن أن تكون عملية اتخاذ القرارات شفافة ومفتوحة، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

__ تقديم التقدير والاعتراف بجهود الموظفين ومساهماتهم في نجاح المؤسسة بطرق ملموسة مثل الجوائز والشهادات والحوافز المالية.

__ إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم وبيئة العمل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل لجان استشارية أو فرق عمل متعددة الوظائف.

__ توفير فرص للتعلم المستمر والتطوير المهني مما يشجع الموظفين على تحسين مهاراتهم والمشاركة بفعالية أكبر في العمل.

__ تأكد من أن بيئة العمل تشجع على التعاون والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين.

__ العمل على تحسين ظروف العمل المادية والنفسية من خلال توفير المعدات اللازمة، وتحسين الأجواء في مكان العمل.

__ تنفيذ استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا والدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين.

__ استخدام نتائج الاستبيانات لتحليل نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الدعم التنظيمي.

بتطبيق هذه الاقتراحات والتوصيات، يمكن للمؤسسات تعزيز الاستغراق الوظيفي، ورفع مستوى

الرضا الوظيفي، وتحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة تدعم الأداء العالي والإنتاجية.

قائمة المصادر والمراجع

- فيروز، خضير علي، (2017)، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية (مجلد 10) ، (عدد 4)، كلية التقنية الحوفا.
- الصافي ولاء (2017)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى البحثالعاملي في مديرية التربية في مدينة حمص مجلة جامعة المجلد 35 العدد 13 ، دمشق.
- ضيف احمد وصدوق فتيحة (2020)، دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة،الجزائر ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية المجلد4، العدد 2.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2004)، جودة الحياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراقالوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة المنصورة (عدد 2).
- زهران سناء حامد زهران محمد حامد (2013)، العوامل الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين، بالتدريس، مجلة الإرشاد النفسي، مجلد 3، عدد 1.
- لعبادي، هاشم ،فوزي الجاف ولاء جودت ،(2012) استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، جامعة كوبة (مجلد 05)، (عدد 09).
- أبو شنب، محمد أحمد (2016)، علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، مذكرةمكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ماضي ، احمد ديب محمد (2014) اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين
- الحسني، وئام محمد، (2016)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الاستغراقالوظيفي لدى الباحثة الاجتماعية في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والأعمال الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

- اغريب ، فاتن عزات عيسى (2017) الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير حكومية في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس - القدس . فلسطين.
- جلاب إحسان (2011)، إدارة السلوك التنظيمي، عصر التفسير، ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- المعجم الوسيط، (2004)، مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروى، القاهرة، مصر.
- ابن منظور الإفريقي (1994)، لسان العرب ، دار المعارف.
- إصلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي(1988)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- حمود خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- السيد رشاد غنيم(2008)، النظرية الوومعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص72
- شعلان، ماضوي (2014)، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى موظفات الإدارات، دراسة تطبيقية بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان. المجلد 3، العدد 12
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2007): المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر و التوزيع، مصر.
- العديلي، ناصر محمد.(1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، د.ط. منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- سلمان(2005)، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، ط3 دار وائل النشر والتوزيع، عمان.

- الحراحشة والهيتي(2006)، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في النمو الإبداعي"، مجلة العموم الإدارية، المجلد(33)، العدد(02).
- حيدر، عصام و ناصر، فداء(2014)، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد الأول.
- رشيد،مازن (2004).الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد، 11 العدد (1).
- الزعبي، خالد والكريديس، صالح (2012)،مدى تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي في ضغوط العمل: دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 26 (1)،
- نويبات عبد القادر و يوسف كمال (2016)، دور الدعم التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 16
- ديب، احمد (2014)، أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوار، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية، غزة
- يوسف كمال (2018)، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

- _ David, G. Allen., et al.,) (2003"The Role of PerceivedOrganizational Support and SupportiveHuman Resource Practices in the Turnover Process", Journal of Management, Vol.29, No.1.

قائمة الملاحق

			تستخدم مديرية النشاط الاجتماعي D A S نفس الإجراءات أثناء تطبيقها للقرارات الإدارية بدون تمييز بين الموظفين بلا استثناء.	7
				سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
			تأخذ مديرية النشاط الاجتماعي D A S بالاعتبار الأهداف الشخصية للموظفين	8
			تمتلك مديرية النشاط الاجتماعي مهارة فائقة في النقاش والحوار.	9
			تؤثر مديرية النشاط الاجتماعي في سلوك الموظفين ايجابيا.	10
			تشجع مديرية النشاط الاجتماعي روح المبادرة بين الموظفين لتطوير العمل.	11
			تعمل مديرية النشاط الاجتماعي على تطوير قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم في العمل.	12
			تسمح مديرية النشاط الاجتماعي باستخدام القدرات الشخصية للموظفين في حل مشكلات العمل.	13
			تتمتع مديرية النشاط الاجتماعي بقدرة عالية على الإقناع	14
				المشاركة في اتخاذ القرارات
			تشجع مديرية النشاط الاجتماعي الموظفين أثناء اتخاذ القرارات التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت تختلف مع آرائها.	15

قائمة الملاحق

			تقوم مديرية النشاط الاجتماعي بتفويض السلطة لبعض الإداريين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار .	16
			تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تقليل الإشراف المباشر على الموظفين	17
			تأخذ مديرية النشاط الاجتماعي بعين الاعتبار مقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم .	18
			نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات عالية.	19
			تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في تخفيف العبء عن الإدارة.	20
			تمنح المشاركة في اتخاذ القرار الكثير من الثقة للموظفين	21
				دعم تقدير الذات لدى العاملين
			المهام المحددة بدقه لها تأثير واضح في القيام بالوظائف الأخرى.	22
			تتنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل مما يدفع الفرد للعمل على اكتساب المهارات باستمرار .	23
			تتميز وظائف المديرية بالاستقلالية في العمل ما يحقق الطموح الشخصي للموظف.	24

قائمة الملاحق

			يتناسب المستوى الوظيفي للموظفين مع طبيعة النشاط الذي يؤديه.	25
			يحصل الموظفون على الحوافز التي تسهم في تحقيق رضاهم عن العمل.	26
			يشعر الموظفون بأهمية وظائفهم من خلال ما أنجزوه من أعمال.	27
			يتمتع الموظفون بحياة مستقرة في عملهم تساعدهم على الإبداع بشكل مستمر.	28

رقم العبارة	العبارات	موافق	محايد	معارض
- الاستغراق العاطفي				
1	أرتب نفسي بشكل جيد للقيام بعمل			
2	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة			
3	أملك الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي.			
4	أنا مقتنع تماما بوظيفتي			
5	لدى الاستعداد الدائم للعمل			
6	تربطني علاقات طيبة ومعاملات حسنة مع جميع زملائي			
- الاستغراق المعرفي				
7	يدرك الجميع مشاركتي في العمل			
8	أعلم تماما ما العمل الذي علي القيام به.			
9	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة			

قائمة الملاحق

			أجد ضرورة على معاملة وظيفتي على نحو لائق والاعتراف بقيمتها.	10
			أشجع التعلم الذاتي بدل الأوامر	11
			أتوقع أن الخبرة التي أحصل عليها الآن عامل مساعد كبير في تطوير حياتي المهنية.	12
			أبذل قصارى جهدي لأداء مهامي الوظيفية	13
- الاستغراق السلوكي (الجسدي)				
			أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي.	14
			أوظف مجهودي الفكري في العمل	15
			أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية.	16
			أسعى إلى المشاركة الفعالة في العمل.	17
			أفضل الرقابة الذاتية في أداء عملي	18
			أسعى إلى تحسين مستواي العلمي للارتقاء بوظيفتي	19
			أستشير مسؤولي إذا ما واجهت صعوبات في العمل	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,644	7

سلوك القادة المساندة للمرؤوسين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	7

المشاركة في اتخاذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	7

دعم وتوكيد الذات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,619	7

الثبات الكلي لدعم التنظيمي المدرك

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	28

الاستغراق العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,559	6

الاستغراق المعرفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,477	7

الاستغراق السلوكي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,587	7

الاستغراق الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	20

الاستبيان الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	48

Fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	35,5	35,5	35,5
	انثى	20	64,5	64,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

Fréquences

العدالة التنظيمية

عدالة 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	19	61,3	61,3	77,4
	موافق	7	22,6	22,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

عدالة 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	35,5	35,5	35,5
	محايد	16	51,6	51,6	87,1
	موافق	4	12,9	12,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

عدالة 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محاييد	4	12,9	12,9	19,4
موافق	25	80,6	80,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عدالة 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	4	12,9	12,9	16,1
موافق	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عدالة 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	6	19,4	19,4	22,6
موافق	24	77,4	77,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عدالة 6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
محاييد	12	38,7	38,7	54,8
موافق	14	45,2	45,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عدالة 7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	9,7	9,7	9,7
محاييد	10	32,3	32,3	41,9
موافق	18	58,1	58,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عدالة 1	31	1	3	2,06	,629
عدالة 2	31	1	3	1,77	,669
عدالة 3	31	1	3	2,74	,575
عدالة 4	31	1	3	2,81	,477
عدالة 5	31	1	3	2,74	,514
عدالة 6	31	1	3	2,29	,739
عدالة 7	31	1	3	2,48	,677
العدالة التنظيمية	31	1,86	3,00	2,4147	,34867
N valide (liste)	31				

سلوك القادة المساند للمرؤوسين

سلوك 8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	15	48,4	48,4	51,6
موافق	15	48,4	48,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

سلوك 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	29,0	29,0	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

سلوك 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	41,9	41,9	41,9
	موافق	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

سلوك 11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	35,5	35,5	35,5
	موافق	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

سلوك 12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	38,7	38,7	38,7
	موافق	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

سلوك 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محاييد	8	25,8	25,8	32,3
موافق	21	67,7	67,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

سلوك 14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	11	35,5	35,5	38,7
موافق	19	61,3	61,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سلوك 8	31	1	3	2,45	,568
سلوك 9	31	2	3	2,71	,461
سلوك 10	31	2	3	2,58	,502
سلوك 11	31	2	3	2,65	,486
سلوك 12	31	2	3	2,61	,495
سلوك 13	31	1	3	2,61	,615
سلوك 14	31	1	3	2,58	,564
سلوك القادة لمساندة المرؤسين	31	1,86	3,00	2,5991	,36031
N valide (liste)	31				

المشاركة في اتخاذ القرار

مشاركة 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	22,6	22,6	22,6
	موافق	24	77,4	77,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

مشاركة 16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	5	16,1	16,1	19,4
	موافق	25	80,6	80,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

مشاركة 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	9,7	9,7	9,7
	محايد	9	29,0	29,0	38,7
	موافق	19	61,3	61,3	100,0
Total		31	100,0	100,0	

مشاركة 18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	29,0	29,0	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
Total		31	100,0	100,0	

مشاركة 19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
محاييد	10	32,3	32,3	48,4
موافق	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

مشاركة 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	1	3,2	3,2	6,5
موافق	29	93,5	93,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

مشاركة 21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	4	12,9	12,9	12,9
موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مشاركة 15	31	2	3	2,77	,425
مشاركة 16	31	1	3	2,77	,497
مشاركة 17	31	1	3	2,52	,677
مشاركة 18	31	2	3	2,71	,461
مشاركة 19	31	1	3	2,35	,755
مشاركة 20	31	1	3	2,90	,396
مشاركة 21	31	2	3	2,87	,341
المشارك كافيًا اتخاذ القرارات	31	1,71	3,00	2,6997	,36363
N valide (liste)	31				

دعم تقدير الذات للعاملين

ذات 22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	4	12,9	12,9	16,1
موافق	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ذات 23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	1	3,2	3,2	3,2
موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ذات 24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محاييد	6	19,4	19,4	25,8
موافق	23	74,2	74,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ذات 25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محاييد	10	32,3	32,3	38,7
موافق	19	61,3	61,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ذات 26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
محاييد	17	54,8	54,8	71,0
موافق	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ذات 27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	1	3,2	3,2	3,2
موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ذات 28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
محاييد	10	32,3	32,3	48,4
موافق	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ذات 22	31	1	3	2,81	,477
ذات 23	31	2	3	2,97	,180
ذات 24	31	1	3	2,68	,599
ذات 25	31	1	3	2,55	,624
ذات 26	31	1	3	2,13	,670
ذات 27	31	2	3	2,97	,180
ذات 28	31	1	3	2,35	,755
دعمتقدير الذات	31	2,00	3,00	2,6359	,29929
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العدالة التنظيمية	31	1,86	3,00	2,4147	,34867
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	31	1,86	3,00	2,5991	,36031
المشاركة في اتخاذ القرارات	31	1,71	3,00	2,6997	,36363
دعم تقدير الذات	31	2,00	3,00	2,6359	,29929
الدعم التنظيمي بالمدرک	31	1,86	3,00	2,5874	,30972
N valide (liste)	31				

الاستغراق الوظيفي

عاطفي 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	3,2	3,2	3,2
موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عاطفي 2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	12	38,7	38,7	41,9
موافق	18	58,1	58,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عاطفي 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	5	16,1	16,1	16,1
موافق	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عاطفي4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محاييد	3	9,7	9,7	16,1
موافق	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عاطفي5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	5	16,1	16,1	16,1
موافق	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عاطفي6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محاييد	3	9,7	9,7	12,9
موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عاطفي1	31	2	3	2,97	,180
عاطفي2	31	1	3	2,55	,568
عاطفي3	31	2	3	2,84	,374
عاطفي4	31	1	3	2,77	,560
عاطفي5	31	2	3	2,84	,374
عاطفي6	31	1	3	2,84	,454
الاستغراقالعاطفي	31	2,17	3,00	2,8011	,24502
N valide (liste)	31				

معرفي 7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	25,8	25,8	25,8
	موافق	23	74,2	74,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

معرفي 8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	31	100,0	100,0	100,0

معرفي 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	12,9	12,9	12,9
	موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

معرفي 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,5	6,5	6,5
	موافق	29	93,5	93,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

معرفي 11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	9,7	9,7	9,7
موافق	28	90,3	90,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

معرفي 12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	31	100,0	100,0	100,0

معرفي 13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	31	100,0	100,0	100,0

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
معرفي 7	31	2	3	2,74	,445
معرفي 8	31	3	3	3,00	,000
معرفي 9	31	2	3	2,87	,341
معرفي 10	31	2	3	2,94	,250
معرفي 11	31	2	3	2,90	,301
معرفي 12	31	3	3	3,00	,000
معرفي 13	31	3	3	3,00	,000
الاستغراق المعرفي	31	2,43	3,00	2,9217	,12691
N valide (liste)	31				

سلوكي 14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	12,9	12,9	12,9
	موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

سلوكي 15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	3	9,7	9,7	12,9
	موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

سلوكي 16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,5	6,5	6,5
	موافق	29	93,5	93,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

سلوكي 17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

سلوكي 18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محاييد	1	3,2	3,2	9,7
موافق	28	90,3	90,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

سلوكي 19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	31	100,0	100,0	100,0

سلوكي 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	31	100,0	100,0	100,0

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سلوكي 14	31	2	3	2,87	,341
سلوكي 15	31	1	3	2,84	,454
سلوكي 16	31	2	3	2,94	,250
سلوكي 17	31	2	3	2,97	,180
سلوكي 18	31	1	3	2,84	,523
سلوكي 19	31	3	3	3,00	,000
سلوكي 20	31	3	3	3,00	,000
الاستغراق السلوكي	31	2,43	3,00	2,9217	,16838
N valide (liste)	31				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستغراق العاطفي	31	2,17	3,00	2,8011	,24502
الاستغراق المعرفي	31	2,43	3,00	2,9217	,12691
الاستغراق السلوكي	31	2,43	3,00	2,9217	,16838
الاستغراق الوظيفي	31	2,34	3,00	2,8815	,15413
N valide (liste)	31				

Corrélations

		العدالة التنظيمية	الاستغراق الوظيفي
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الاستغراق الوظيفي	Corrélation de Pearson	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

Corrélations

		سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	الاستغراق الوظيفي
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	Corrélation de Pearson	1	,714**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الاستغراق الوظيفي	Corrélation de Pearson	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

Corrélations

		المشاركة في اتخاذ القرارات	الاستغراق الوظيفي
المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	1	,808**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الاستغراق الوظيفي	Corrélation de Pearson	,808**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

Corrélations

		دعمتقدير الذات	الاستغراقالوظيفي
دعمتقدير الذات	Corrélation de Pearson	1	,795**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الاستغراقالوظيفي	Corrélation de Pearson	,795**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

Corrélations

		الدعمالتنظيميالمدرک	الاستغراقالوظيفي
الدعمالتنظيميالمدرک	Corrélation de Pearson	1	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الاستغراقالوظيفي	Corrélation de Pearson	,830**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	35,5	35,5	35,5
	انثى	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 28 الى 31	6	19,4	19,4	19,4
	32 الى 39	7	22,6	22,6	41,9
	من 40 الى 45	7	22,6	22,6	64,5
	من 48 الى 50	8	25,8	25,8	90,3
	من 51 الى 60	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

اقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 2 الى 6	8	25,8	25,8	25,8
	من 7 الى 10	5	16,1	16,1	41,9
	من 12 الى 15	3	9,7	9,7	51,6
	من 16 الى 20	9	29,0	29,0	80,6
	من 23 الى 30	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	