

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة حالة على جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة: سارة أنور الكثيري

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٢٢٣٨

المشروع النهائي – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – ٢٠٢٥ م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة:
٧	١,٢ مشكلة الدراسة:
٧	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري:
٨	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي:
٩	١,٣ أهمية الدراسة:
٩	١,٣,١ على المستوى النظري:
١٠	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:
١١	١,٤ أسئلة الدراسة:
١١	١,٥ أهداف الدراسة:
١٢	١,٦ فرضيات الدراسة:
١٣	١,٧ نموذج الدراسة:
١٤	١,٨ منهجية الدراسة:
١٥	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٦	١,١٠ مخطط المشروع:
١٧	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٨	٢,١ المقدمة
١٩	2.2 المتغير المستقل: الثقة التنظيمية
١٩	٢,٢,١ التعريف:
١٩	٢,٢,٢ التطور:
٢٠	٢,٢,٣ الأبعاد:
٢١	٢,٢,٤ النظريات:
٢١	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٢	2.3 المتغير التابع: الانغماس الوظيفي
٢٢	٢,٣,١ التعريف:
٢٢	٢,٣,٢ التطور:
٢٣	٢,٣,٣ الأبعاد:
٢٣	٢,٣,٤ النظريات:
٢٤	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٥	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
٢٥	٢,٤,١ الأنماط:
٢٥	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٦	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٦	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٧	2.5 الخاتمة:
٢٧	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٧	٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:
٢٨	٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:
٢٩	٣ قائمة المراجع
٣١	٤ الملاحق
٣١	٤,١ الاستبيان:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يُعدُّ الانغماس الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتنمية المؤسسية، وهو يعكس مدى اندماج الموظف في عمله والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة بشغف واهتمام يشير الانغماس الوظيفي إلى الحالة الذهنية التي يكون فيها الموظف متحمسًا، مفعماً بالطاقة، ومندمجاً بعمق في مهامه اليومية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته وأدائه العام ويتجاوز هذا المفهوم مجرد الرضا الوظيفي، حيث يشمل ارتباط الموظف عاطفياً وعقلياً بعمله، مما يجعله يبذل جهداً إضافياً ويتحمل المسؤولية بحماس يساهم الانغماس الوظيفي في تعزيز الإبداع، وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل، كما أنه يقلل من معدلات الغياب ودوران الموظفين، مما يؤدي إلى استقرار بيئة العمل وزيادة الكفاءة المؤسسية وقد أصبحت الشركات تدرك أهمية هذا المفهوم وتسعى إلى تعزيز بيئة عمل داعمة، توفر التحفيز المستمر والفرص التطويرية، بهدف تحقيق أقصى استفادة من قدرات موظفيها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة. (عبدالله، ٢٠١٧، ٧٨٥)

وتعتبر الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة، حيث تمثل مدى شعور الموظفين بالأطمئنان واليقين تجاه المنظمة وإدارتها وزملائهم في العمل تنشأ هذه الثقة من خلال ممارسات إدارية شفافة، وتواصل فعال، وعدالة في توزيع المهام والمكافآت، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء المؤسسي فكلما زادت الثقة بين الموظفين والإدارة، ارتفع مستوى الالتزام والولاء الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والجماعي بالإضافة إلى ذلك، تسهم الثقة التنظيمية في خلق بيئة تفاعلية تعزز التعاون والابتكار، حيث يصبح الموظفون أكثر استعداداً لمشاركة الأفكار، والتعبير عن آرائهم دون خوف من التبعات السلبية كما أن المنظمات التي تحرص على تعزيز هذه الثقة تجد أن لديها قدرة أعلى على مواجهة التحديات والأزمات، لأن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من كيان متماسك يسعى لتحقيق أهدافه الجماعية بروح الفريق الواحد لذا، فإن بناء وتعزيز الثقة داخل المنظمات أصبح من الأولويات الإدارية الحديثة، حيث تسعى المؤسسات الناجحة إلى ترسيخ قيم الصدق، العدالة، والشفافية لضمان بيئة عمل محفزة ومستدامة. (غنيم، ٢٠١٨، ٢٢٧)

تعدّ الثقة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل عندما يشعر الموظفون بأن منظماتهم تتسم بالعدالة والشفافية، وأن إدارتها تتخذ قراراتها بناءً على معايير واضحة وعادلة، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على مستوى

التزامهم وانغماسهم في مهامهم اليومية فالثقة التنظيمية تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان النفسي والوظيفي، مما يمكنهم من التركيز على تحقيق الأهداف المؤسسية دون الخوف من العقوبات غير العادلة أو الممارسات الإدارية غير المنصفة كما أن وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يعزز من مستوى الثقة المتبادلة، ويدفع الأفراد إلى بذل جهد إضافي في أعمالهم، حيث يدركون أن مساهماتهم مقدرة، وأن لديهم فرصاً حقيقية للنمو والتطور داخل المنظمة. (فارس، ٢٠٢١، ١٤٥)

كما تعزز الثقة التنظيمية الانغماس الوظيفي من خلال تشجيع الموظفين على الإبداع وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية عندما يشعر الموظفون بأن إدارتهم تعتمد عليهم وتثق في قدراتهم، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للمشاركة الفعالة في تطوير العمل واتخاذ المبادرات التي تعزز الأداء المؤسسي كما أن الثقة التنظيمية تقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي والتوتر، حيث تقلل من الشعور بالضغط النفسي الناتج عن الغموض في القرارات أو غياب العدالة في التقييمات والترقيات علاوةً على ذلك، فإن بيئة العمل التي تسودها الثقة تحفز على بناء علاقات تعاونية بين الزملاء، مما يعزز روح الفريق ويشجع على تبادل المعرفة والخبرات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء متميز ومستدام على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل. (الصغير، ٢٠٢١، ٥٣٧)

وعليه فقد تباينت آراء الدراسات السابقة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي، حيث أشارت العديد من الدراسات المؤيدة إلى أن الثقة التنظيمية تُعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ومؤسساتهم، مما يؤدي إلى رفع مستويات الحماس والالتزام الوظيفي وتؤكد هذه الدراسات أن وجود بيئة عمل يسودها الصدق، العدالة، والشفافية في التعامل بين الإدارة والموظفين يخلق شعوراً بالأمان والانتماء، مما يعزز من رغبة الموظفين في المشاركة الفعالة في مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية كما وجدت بعض الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من الثقة التنظيمية تشهد معدلات أقل من الغياب الوظيفي، وزيادة في الأداء، فضلاً عن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ويكون لديهم دافع أقوى للانغماس بعمق في وظائفهم، على الجانب الآخر أبدت بعض الدراسات وجهات نظر معارضة، مشيرة إلى أن تأثير الثقة التنظيمية على الانغماس الوظيفي ليس دائماً مباشراً أو حتمياً، حيث يعتمد الأمر على مجموعة من العوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، ومستوى الدعم المهني والاجتماعي داخل بيئة العمل وترى هذه الدراسات أن الثقة التنظيمية قد لا تكون كافية بمفردها لتعزيز الانغماس الوظيفي في

ظل بيانات عمل تتسم بالضغوط العالية، أو نقص الموارد، أو غياب فرص النمو والتطوير المهني كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الإفراط في الثقة التنظيمية دون وجود آليات رقابية واضحة قد يؤدي إلى التساهل في الأداء أو تقليل روح التنافس بين الموظفين، مما قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية وبذلك، ترى هذه الدراسات أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي ليست خطية، بل تتأثر بعوامل وسيطة ومتغيرات أخرى يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة تأثير الثقة التنظيمية على أداء الموظفين ودرجة تفاعلهم مع عملهم. (باسهل، ٢٠٢٢، ٢٩٩)

وعليه تلعب الثقة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل بيئة عمل إيجابية ومستدامة تعزز من تفاعل الموظفين مع مؤسساتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الانغماس الوظيفي لديهم فالثقة بين الموظفين والإدارة تساهم في خلق بيئة داعمة تتسم بالشفافية والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالأمان والاستقرار داخل بيئة العمل، ويزيد من التزامهم المهني في هذا السياق، تشكل المؤسسات الأكاديمية، مثل جامعة الملك عبد العزيز في جدة، نموذجًا مثاليًا لدراسة تأثير الثقة التنظيمية على الانغماس الوظيفي، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه الجامعات في تطوير رأس المال البشري وتحقيق التنمية المستدامة فمن خلال توفير مناخ تنظيمي يعزز الشفافية والعدالة وتقدير الجهود، يمكن تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين على بذل المزيد من الجهد والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الجامعة كما أن تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم والخدمات المقدمة، حيث يصبح الموظفون أكثر تحفيزًا للمساهمة بأفكارهم الإبداعية والعمل بروح الفريق، مما يساهم في رفع الأداء المؤسسي ككل في ظل هذه الأهمية، تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز، بهدف التعرف على أبرز العوامل التي تساهم في بناء هذه الثقة وتأثيرها على مستوى الأداء والتفاعل الوظيفي داخل الجامعة. (غنيم، ٢٠١٨، ٢٢٧)

١,٢ مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الأكاديمية العديد من التحديات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري وتعزيز الأداء التنظيمي، ويعد مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين ورضاهم المهني ففي ظل بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتغيرات السريعة وزيادة متطلبات الأداء، قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام والتحفيز لدى الأفراد ويترتب على ذلك تدنٍ في مستويات الانغماس الوظيفي، مما قد يؤثر على جودة العمل، ويفاقم من مشكلات الاستقالة الوظيفية والاحتراق المهني ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، حيث يعد بناء بيئة جامعية قائمة على الشفافية والعدالة والتقدير من العوامل الأساسية لتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري فالأسئلة المطروحة تدور حول مدى تأثير الثقة التنظيمية على انغماس الموظفين في مهامهم، وكيفية تحسين هذه العلاقة لضمان بيئة عمل محفزة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة لذا، تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة هذه العلاقة، وتحليل العوامل التي قد تسهم في تعزيزها أو تعرقها، مما يساهم في تقديم توصيات فعالة لتحسين مناخ العمل في المؤسسات الأكاديمية.

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من وفرة الأبحاث حول مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها في بيئات العمل المختلفة، لا تزال هناك فجوات نظرية تتعلق بمدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على الانغماس الوظيفي، خاصة في سياق المؤسسات الأكاديمية فمعظم الدراسات السابقة تناولت مفهوم الثقة التنظيمية من منظورها العام، دون التعمق في تحليل أبعادها المختلفة مثل الثقة في القيادة، والثقة بين الزملاء، والثقة في السياسات والإجراءات التنظيمية وهذا القصور النظري يحد من القدرة على تقديم صورة دقيقة لكيفية تفاعل هذه الأبعاد مع مستوى انغماس الموظفين في عملهم كذلك، لم تتناول العديد من الدراسات العلاقة الديناميكية بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي ضمن بيئات تعليمية متقدمة، حيث تتسم الجامعات بتنوع الأدوار الوظيفية وتداخل العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة العمل وبالتالي، هناك حاجة لإجراء دراسات معمقة لفهم كيف تساهم عناصر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام المهني والتحفيز الذاتي في السياق الأكاديمي.

علاوة على ذلك، فإن العديد من الدراسات تركز على العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في القطاعات الصناعية أو التجارية، بينما لم تحظ المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، باهتمام كافٍ في هذا الإطار ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة لسد الفجوة النظرية من خلال تحليل كيفية تأثير بيئة العمل الأكاديمية، التي تتميز بدرجة عالية من الاستقلالية المهنية والتنوع في طبيعة المهام، على مستوى الثقة التنظيمية ومدى انعكاس ذلك على تفاعل الأفراد مع وظائفهم كما أن بعض الأبحاث السابقة تعاملت مع مفهوم الانغماس الوظيفي بشكل سطحي، دون توضيح كيف يتجلى هذا المفهوم في بيئات العمل الأكاديمي، وما إذا كانت أبعاده تتأثر بطريقة مختلفة مقارنة ببيئات العمل الأخرى، مما يستدعي مزيداً من البحث لفهم هذه العلاقة بعمق أكبر.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي:

على الصعيد العملي، لا تزال المؤسسات الأكاديمية تواجه تحديات كبيرة في تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة التنظيمية، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الانغماس الوظيفي لدى الموظفين فرغم إدراك الجامعات لأهمية بناء مناخ تنظيمي إيجابي، إلا أن تطبيق استراتيجيات واضحة لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة لا يزال يواجه العديد من العقبات ومن بين هذه التحديات عدم وجود سياسات تنظيمية فعالة لضمان الشفافية والمساءلة داخل بيئات العمل الأكاديمي، مما قد يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم الأمان الوظيفي أو التمييز في توزيع الفرص والمسؤوليات كما أن غياب قنوات اتصال واضحة بين الموظفين والإدارة يضعف مستوى الثقة المتبادلة، ويؤثر على رضا الأفراد تجاه بيئة العمل لذا، هناك حاجة إلى استراتيجيات عملية لتعزيز الثقة التنظيمية داخل الجامعات، مما يساهم في رفع مستوى الانغماس الوظيفي وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

علاوة على ذلك، تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من نقص برامج التطوير المهني التي تهدف إلى تعزيز روح العمل الجماعي وبناء علاقات قائمة على الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية فبدون مبادرات واضحة لدعم ثقافة الثقة والمشاركة، يصبح من الصعب تحقيق مستوى عالٍ من الانغماس الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالانفصال عن أهداف المؤسسة وتحدياتها كذلك، يواجه القادة الأكاديميون تحديات في تطبيق أساليب القيادة التي تعزز الثقة التنظيمية، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في السياسات التعليمية والتكنولوجية لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة العملية من خلال تقديم توصيات ملموسة يمكن تطبيقها داخل المؤسسات الأكاديمية لتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة، مما

يسهم في رفع مستوى الحماس والتفاعل الوظيفي لدى الموظفين، ويعزز من استدامة الأداء المؤسسي، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في سؤال البحث الرئيسي: ما أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي؟

١,٣ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لدورها في تسليط الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وهو موضوع محوري في بيئات العمل الحديثة، خاصة في المؤسسات الأكاديمية التي تعتمد بشكل أساسي على تحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين لتعزيز جودة الأداء التعليمي والإداري فعندما يشعر الأفراد بالثقة تجاه منظماتهم وقادتها وزملائهم، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على مدى التزامهم بعملهم، ورغبتهم في تقديم أقصى ما لديهم من جهود، مما يسهم في رفع الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل الصحية كما أن دراسة هذه العلاقة في سياق جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة توفر نموذجًا مهمًا يمكن أن يستفيد منه صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، حيث تواجه الجامعات تحديات متزايدة تتطلب تعزيز الانتماء الوظيفي ورفع مستويات الرضا المهني لمواجهة التغيرات المتسارعة في قطاع التعليم العالي.

علاوة على ذلك، فإن الدراسة تسعى إلى تقديم فهم أعمق لمفهوم الثقة التنظيمية وأبعاده المختلفة، وكيف يؤثر على مستويات الانغماس الوظيفي في بيئة أكاديمية، مما يوفر إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين بيئة العمل الجامعية، مما يسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تطوير التعليم العالي وتحسين بيئته التنظيمية من خلال سياسات تعزز مشاركة الموظفين وتحفزهم على العطاء والابتكار.

١,٣,١ على المستوى النظري:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في سد الفجوات المعرفية المرتبطة بالعلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، خاصة في بيئة المؤسسات الأكاديمية ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت كل مفهوم على حدة، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الأبحاث التي تستكشف التفاعل بين هذين المفهومين في سياق التعليم العالي فمعظم الأبحاث السابقة تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين في قطاعات مثل الأعمال والصناعة، لكن القليل منها ركّز على المؤسسات التعليمية التي

تمتاز بيئة عمل ديناميكية تتطلب مستويات عالية من الالتزام والابتكار من هنا، تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار نظري شامل يساعد في تفسير كيفية تأثير مستوى الثقة التنظيمية على درجة انغماس الموظفين في عملهم داخل الجامعات، مما يفتح المجال أمام مزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع.

علاوة على ذلك، تسهم الدراسة في تطوير النظريات الإدارية الحديثة من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح كيف يمكن للثقة التنظيمية أن تكون عاملاً محفزاً للانغماس الوظيفي، بدلاً من اعتبارها مجرد متغير تابع يتأثر بعوامل أخرى فمن خلال تحليل العلاقة بين هذين المفهومين في سياق جامعة الملك عبد العزيز، ستوفر الدراسة رؤى جديدة حول كيفية بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، وما هي العوامل التي تعزز أو تضعف هذا التأثير كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة تدمج بين مفاهيم الثقة التنظيمية، الدافعية المهنية، والانغماس الوظيفي، مما يجعلها مرجعاً هاماً للباحثين في مجالات الإدارة، علم النفس التنظيمي، وعلوم التربية.

٢,٣,١ على المستوى التطبيقي:

من الناحية العملية، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لتقديمها حلولاً قابلة للتطبيق يمكن أن تساعد جامعة الملك عبد العزيز، وغيرها من المؤسسات الأكاديمية، في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى انغماس الموظفين من خلال استراتيجيات فعالة تعزز الثقة التنظيمية فمن خلال تحليل طبيعة العلاقة بين الثقة والانغماس الوظيفي، ستوفر الدراسة توصيات يمكن للإدارة الجامعية الاستفادة منها لتطوير سياسات أكثر شفافية وعدالة، مما يعزز شعور الموظفين بالانتماء والاستقرار الوظيفي كما أن تحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة سيمكن الجامعات من معالجة المشكلات التنظيمية التي قد تؤدي إلى تراجع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، مثل غياب قنوات الاتصال الفعالة، ضعف التحفيز، أو غياب العدالة في توزيع الفرص والمسؤوليات.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز الثقة التنظيمية من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والتواصل الفعال فعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد التوصيات المستخلصة من البحث في تصميم برامج تدريبية للقادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهارات التواصل الفعال، بناء العلاقات المهنية القوية، وتحفيز فرق العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية بروح من الالتزام والانتماء.

١,٤ أسئلة الدراسة:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية ؟

ما أثر الثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية ؟

ما أثر الثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية ؟

١,٥ أهداف الدراسة:

الهدف العام للبحث هو:

تحديد أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي

اهداف البحث الفرعية:

تحديد دور الثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

تحديد أثر الثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

تحديد أثر الثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

١,٦ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

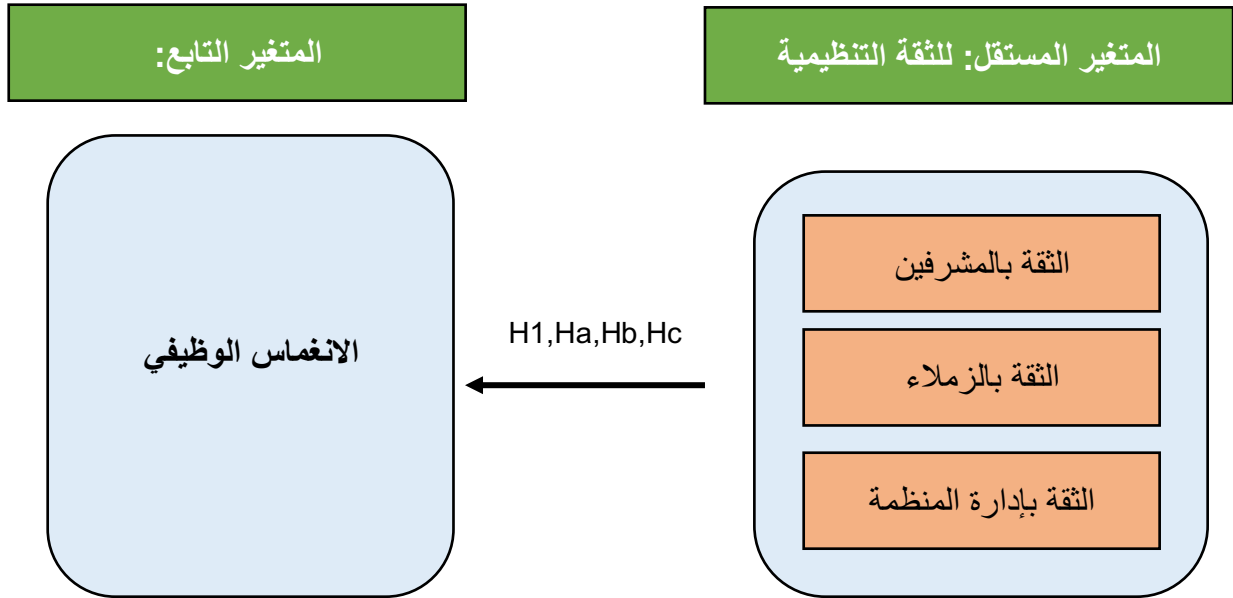
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

١,٧ نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٥)

١,٨ منهجية الدراسة:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

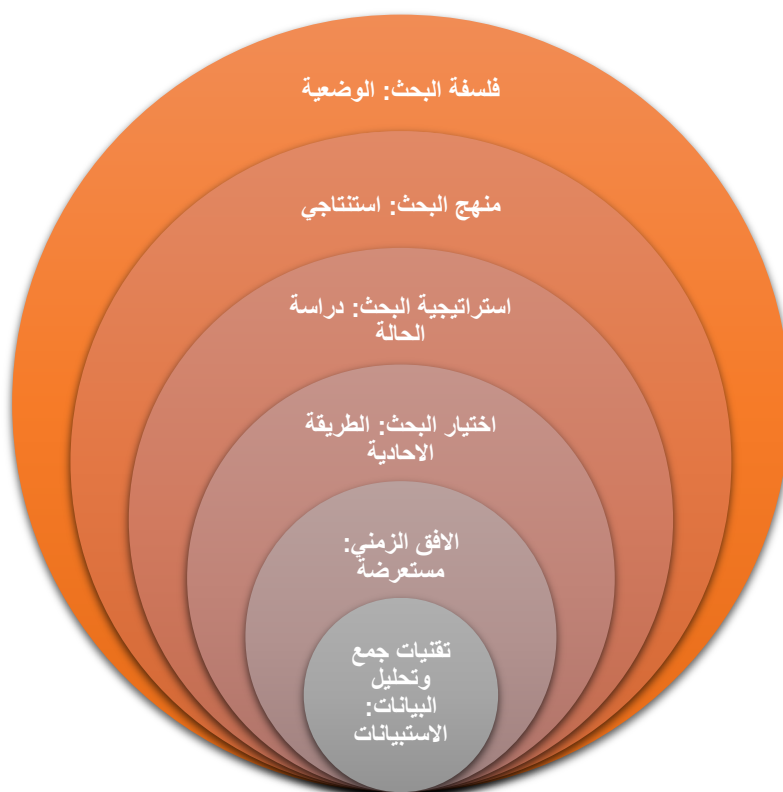
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٥)

١,٩ الدراسة الميدانية:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر الثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٥م – ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

الحدود المكانية: يتم اجراء في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية.

تُعد جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة إحدى أبرز الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، إذ تأسست عام ١٩٦٧م (١٣٨٧هـ) كمؤسسة تعليمية أهلية خاصة، قبل أن تُضم إلى الدولة لاحقاً عام ١٩٧٤م (١٣٩٤هـ) لتصبح جامعة حكومية مرموقة. تتميز الجامعة بتنوع كلياتها وتخصصاتها الأكاديمية، ما بين العلوم التطبيقية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الإنسانية، والعلوم الإدارية والاقتصادية، إضافة إلى كليات الهندسة والطب والصيدلة، لتغطي بذلك مختلف الاحتياجات التنموية للمجتمع السعودي. وقد ساهم موقعها الاستراتيجي في مدينة جدة، بوصفها بوابة الحرمين الشريفين ومركزاً تجارياً هاماً على ساحل البحر الأحمر، في إثراء الحياة الطلابية والأكاديمية، من خلال ربطها بعدد كبير من الأنشطة الثقافية والبحثية، واستقطابها للطلاب والباحثين من مختلف أنحاء المملكة بل والعالم الإسلامي.

ومن الجدير بالذكر أن جامعة الملك عبد العزيز لم تقتصر على التعليم والتدريس فحسب، بل أولت اهتماماً خاصاً بالبحث العلمي والابتكار، فأنشأت مراكز بحثية متخصصة في مجالات البيئة والطاقة والمتغيرات المناخية والهندسة الوراثية وغيرها من التخصصات ذات الأهمية الاستراتيجية. كما تطورت بنيتها التحتية بشكل ملحوظ، حيث تضم الآن مباني تعليمية متطورة ومختبرات حديثة ومكتبات رقمية، ما يساهم في خلق بيئة تعليمية وبحثية تفاعلية. وقد انعكست هذه الجهود على تصنيف الجامعة محلياً ودولياً، إذ حققت مراتب متميزة في التصنيفات الأكاديمية العالمية، وأصبحت مقصداً للكثير من الطلاب المتفوقين الطامحين إلى استكمال دراستهم الجامعية والدراسات العليا، سعياً نحو الإسهام الفعال في مسيرة التنمية الشاملة بالمملكة.

١,١٠ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

في بيئات العمل المعاصرة، لم تعد الكفاءة الفردية أو التوصيفات الوظيفية وحدها كافية لضمان أداء مؤسسي متميز، بل أصبح التركيز ينصب على الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، وفي مقدمتها مستوى الثقة بين الموظف والمنظمة. إذ تُعد الثقة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية التي ترتبط مباشرة بجودة العلاقات الداخلية، ومدى التزام الأفراد نحو أهداف المؤسسة وقيمها. فكلما شعر الموظف أن بيئة العمل تحترمه وتمنحه التقدير والعدالة والدعم، زادت ثقته في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على درجة تفاعله واندماجه في العمل.

الانغماس الوظيفي بدوره يمثل حالة ذهنية إيجابية يعيشها الموظف حين يشعر بالشغف والانتماء والاهتمام الكامل بمهامه، ويتجاوز بذلك مجرد أداء الواجبات إلى التفاعل العاطفي والمعرفي والسلوكي مع العمل. هذه الحالة تتطلب بيئة داعمة تعزز من قيم الشفافية والمصداقية، مما يجعل الثقة التنظيمية مدخلاً جوهرياً لتحفيز هذا الانغماس. الموظف الذي يثق في عدالة إدارته، وصدق وعودها، وتوافر الدعم عند الحاجة، يكون أكثر قدرة على التركيز، وأكثر رغبة في البذل والابتكار.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي كأحد المفاتيح الجوهرية لتحسين الأداء المؤسسي. ففهم آليات بناء الثقة داخل المنظمات، وتأثيرها على دوافع الأفراد وسلوكياتهم، يمكن أن يسهم في تصميم بيئات عمل تُعزز من ولاء الموظفين واستقرارهم، وتقلل من نسب الدوران الوظيفي والإرهاق المهني. كما أن تعميق هذه المفاهيم يُعد ضرورياً في سياق التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، التي تتطلب قوى عاملة أكثر تفاعلاً واستعداداً للتغيير. (أبو هلال، ٢٠١٨)

٢,٢ المتغير المستقل: الثقة التنظيمية

٢,٢,١ التعريف:

تُعرف الثقة التنظيمية بأنها اعتقاد الموظف بأن المنظمة التي ينتمي إليها، وقادتها وزملاءه، يتصرفون بطريقة نزيهة وعادلة ويمكن الاعتماد عليهم. وهي تمثل تقييماً معرفياً وعاطفياً يستند إلى الخبرات التراكمية التي يمر بها الفرد داخل بيئة العمل، وتشمل تصديقه بصدق نوايا الإدارة، وكفاءة القرارات التي تُتخذ، ومدى التزام المنظمة بالوعود التي تقطعها. وتُعتبر الثقة عنصراً ديناميكياً يتأثر بالتجارب اليومية والعلاقات المهنية، وهو ما يجعلها عرضة للزيادة أو التآكل بمرور الوقت، تبعاً لتفاعل الفرد مع المؤسسة.

كما تتضمن الثقة التنظيمية أبعاداً متعددة، فهي لا تقتصر على علاقة الفرد برؤسائه فقط، بل تشمل أيضاً زملاءه في العمل وإدارة المؤسسة ككل. ولهذا فهي عنصر مركزي في العلاقات التنظيمية، تؤثر على التزام الموظف، وتعاونيه، واستعداده للمخاطرة الإيجابية، وميله إلى الابتكار. وعادةً ما ترتبط الثقة التنظيمية بمفاهيم مثل العدالة التنظيمية، والدعم الإداري، والانتماء المؤسسي، ما يجعلها من المفاتيح الأساسية في فهم سلوكيات العاملين داخل المنظمات. (أبو هلال، ٢٠١٨)

٢,٢,٢ التطور:

بدأ الاهتمام العلمي بمفهوم الثقة التنظيمية في النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة في سياق علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، حيث تم التعرف عليه كعامل مؤثر في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل العمل، وزيادة الفاعلية المؤسسية. في بداياته، كان يُنظر للثقة بوصفها صفة شخصية – أي تميل إلى أن تكون جزءاً من طبيعة الفرد – لكن مع تطور الأبحاث، تحوّلت النظرة لتعتبر الثقة بُعداً اجتماعياً يُبنى ويتغير عبر التجربة والسياق التنظيمي. وقد ساهمت نظريات العلاقات الإنسانية، والقيادة، والتبادل الاجتماعي، في بلورة أسس علمية لفهم كيفية تكوين الثقة وتأثيرها على الفرد والمؤسسة. (أيمن، ٢٠١٩)

خلال العقود الأخيرة، توسّع مفهوم الثقة التنظيمية ل يأخذ أشكالاً أكثر تعقيداً، وبدأ الباحثون يُميزون بين الثقة في الأفراد (مثل الزملاء أو المشرفين) والثقة في النظام أو المؤسسة نفسها. كما ظهرت اتجاهات تربط الثقة التنظيمية بأبعاد الأداء المهني، والاحتراق الوظيفي، والرضا، والتمكين، والانغماس الوظيفي، مما زاد من ثقل هذا المتغير في دراسات الإدارة والموارد البشرية. وقد أدى تطور الفكر الإداري

الحديث، خاصة في ظل بيئات العمل الرقمية والمعولمة، إلى إعادة تعريف الثقة كمورد تنظيمي استراتيجي، يمكن بناؤه وصيانته من خلال ممارسات تنظيمية عادلة وشفافة. (أيمن، ٢٠١٩)

٢,٢,٣ الابعاد:

الثقة بالمشرفين:

تُشير إلى مدى اعتقاد الموظف بأن المشرف المباشر يتمتع بالنزاهة، والعدالة، والكفاءة، ويهتم بمصالح موظفيه. يُعد هذا النوع من الثقة حجر الزاوية في العلاقة اليومية داخل العمل، حيث يرتبط بمستوى الالتزام والانضباط والطاعة الطوعية، ويؤثر في الطريقة التي يتقبل بها الموظف التوجيهات، ومدى انفتاحه للتغذية الراجعة، وشعوره بالأمان الوظيفي.

الثقة بالزملاء:

تعكس ثقة الموظف في زملائه من حيث الأمانة، والتعاون، والاحترام المتبادل. وهي ضرورية لبناء بيئة عمل تشاركية تتسم بالدعم والتكامل بين الأفراد. هذه الثقة تُمكن الفرق من تبادل المعرفة بحرية، وتقلل من التوترات والصراعات، كما تعزز روح الفريق والانتماء للجماعة المهنية، مما يُسهم في تحسين جودة الأداء الجماعي.

الثقة بإدارة المنظمة:

تمثل مستوى الثقة الذي يمنحه الموظفون للإدارة العليا في ما يتعلق بالرؤية، والقرارات الاستراتيجية، والسياسات التنظيمية. حين يعتقد الموظفون أن الإدارة تتصرف بعدالة وشفافية، وتفي بوعودها، فإن ذلك يولد لديهم شعورًا بالانتماء والاستقرار. هذه الثقة ترتبط بشكل مباشر برضا العاملين واستعدادهم لبذل جهد إضافي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. (باسهل، ٢٠٢٢)

٢,٢,٤ النظريات:

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

تُعد من أبرز النظريات التي تفسر الثقة التنظيمية، إذ تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة قائمة على تبادل المنافع. عندما يشعر الموظف بأن المنظمة تُعامله بعدالة، وتمنحه الاحترام والدعم، فإنه يُقابل ذلك بولاء، وانضباط، واندماج في العمل. الثقة هنا تُبنى عبر سلسلة من التفاعلات المتبادلة، وتتأثر بمستوى الالتزام المتبادل بين الطرفين.

نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

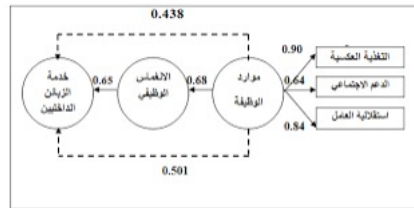
تركز هذه النظرية على إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة. فكلما شعر الموظف أن القرارات الإدارية تُتخذ بناءً على معايير منصفة، وأنه يُعامل بالمثل مع الآخرين، زادت ثقته في المنظمة. ويُعد غياب العدالة أحد أكبر العوامل المهددة للثقة، مما يجعل الإنصاف الإداري عنصراً محورياً في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة.

نظرية الوكالة (Agency Theory):

ترى هذه النظرية أن العلاقة بين الموظف (الوكيل) وصاحب العمل (الأصيل) تتطلب قدرًا من الضبط والثقة، بسبب احتمالية تضارب المصالح. في هذا السياق، تلعب الثقة دورًا في تقليل الحاجة إلى الرقابة الصارمة، وتُشجع على اتخاذ القرارات الذاتية والالتزام الطوعي. وبالتالي، فإن تعزيز الثقة يُعد بديلاً عن الأنظمة المعقدة للرقابة، ويؤدي إلى تحسين الكفاءة التنظيمية وخفض التكاليف. (باسهل، ٢٠٢٢)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: الثقة التنظيمية



(الصغير، ٢٠٢١)

٢,٣ المتغير التابع: الانغماس الوظيفي

٢,٣,١ التعريف:

يُعرف الانغماس الوظيفي بأنه الحالة النفسية التي يكون فيها الموظف مندمجًا بالكامل في عمله، ذهنيًا وعاطفيًا وجسديًا، بحيث يُظهر الحماس والطاقة والاندماج الحقيقي مع مهامه. ويُعد هذا المفهوم أوسع من مجرد الرضا أو الالتزام الوظيفي، لأنه يعكس درجة التفاعل العميق بين الفرد وبيئة العمل، حيث يشعر الموظف بأنه جزء فعلي من المنظمة، وأن عمله ذو معنى وهدف. ويظهر الانغماس الوظيفي من خلال مؤشرات مثل التركيز العالي أثناء العمل، فقدان الإحساس بالوقت، والاستمتاع بأداء المهام.

كما أن الانغماس الوظيفي يُرتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم مثل الولاء المؤسسي، والتمكين، والتحفيز الداخلي، وهو يُعتبر من أبرز مؤشرات الأداء العالي داخل المنظمات. فهو لا يعكس فقط التزام الموظف بالمهام، بل يشير إلى عمق العلاقة النفسية والوجدانية مع بيئة العمل. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الانغماس يُعد من أهم عوامل الاحتفاظ بالكفاءات، وتقليل الإرهاق الوظيفي، وزيادة الإبداع والمرونة في مواجهة تحديات العمل. (بن عدة، ٢٠٢١)

٢,٣,٢ التطور:

ظهر مفهوم الانغماس الوظيفي في الدراسات الأكاديمية بداية من أواخر التسعينات، حيث صاغه الباحث "ويليام كان" (Kahn, 1990) باعتباره "توظيف الذات في المهام الوظيفية من خلال التعبير الكامل عن الذات". وقد قدم هذا المفهوم رؤية جديدة للعلاقة بين الفرد والعمل، حيث تجاوز التصورات التقليدية التي تربط الأداء فقط بالحوافز المادية أو الوصف الوظيفي، وأكد على أهمية البُعد النفسي والشخصي في تحديد جودة الأداء. (بنى خالد، ٢٠١٧)

مع تطور الدراسات التنظيمية، توسّع الاهتمام بالانغماس الوظيفي، وظهرت نماذج متعددة لقياسه، أبرزها نموذج "Schaufeli et al. (2002)" الذي صنّف الانغماس إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الحيوية (vigor)، والتفاني (dedication)، والاستغراق (absorption). ومع ازدياد ضغوط العمل وتحديات السوق، أصبح الانغماس يُعد أداة استراتيجية لتعزيز المرونة المؤسسية، وتقوية العلاقة بين الموظف ومكان العمل. وتم دمج في سياسات تطوير الموارد البشرية وبرامج القيادة والتحفيز الحديثة، بوصفه مؤشرًا نفسيًا واستراتيجيًا على نجاح بيئة العمل. (بنى خالد، ٢٠١٧)

٢,٣,٣ الابعاد:

الحيوية (Vigor):

تشير إلى الطاقة العالية والمرونة النفسية التي يظهرها الموظف أثناء أداء عمله. الموظف المنغمس حيويًا يكون نشيطًا ومندفعًا، ولا يشعر بالتعب بسهولة، بل يُظهر حماسًا دائمًا في مواجهة التحديات. كما يعكس هذا البعد استعداد الموظف لبذل جهد إضافي يتجاوز المتطلبات الأساسية، مما يُعزز الأداء العام للفريق أو القسم.

التفاني (Dedication):

يعبر عن شعور الموظف بالأهمية والاعتزاز والانتماء تجاه العمل، حيث يشعر أن عمله ذو قيمة ومعنى، وأنه يؤدي دورًا مهمًا داخل المؤسسة. الموظف المتفاني يتحلى بالولاء، ويتعامل مع مهامه بجدية، ويواجه المصاعب بتفاؤل. ويُعد هذا البعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الالتزام طويل الأمد وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الاستغراق (Absorption):

يُقصد به مدى تركيز الموظف وانغماسه الكامل في أداء المهام لدرجة فقدان الإحساس بالوقت أو المحيط. الموظف المستغرق يكون في حالة "تدفق" ذهني ونفسي، يصعب تشتيته، ويشعر بالراحة والرضا أثناء العمل. هذا البعد يُشير إلى التفاعل العميق مع المهام، ويُساهم في زيادة الجودة وتقليل الأخطاء. (الخفاجي، ٢٠١٤)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية "Kahn" للانغماس (١٩٩٠):

تُعد الأساس النظري الأول الذي قدّم مفهوم الانغماس الوظيفي بوصفه توظيفًا كاملاً للذات في الدور الوظيفي. ووفقًا لهذه النظرية، فإن الموظف لا يقدم فقط جهده، بل يقدم ذاته – فكره ومشاعره وهويته – حين يشعر بالأمان، والمعنى، والتوفر النفسي. وهذه النظرية تُبرز أهمية البيئة النفسية في تمكين الانغماس، مثل العلاقات الجيدة مع الزملاء، والدعم الإداري، والوضوح في التوقعات.

نموذج JD-R (Job Demands-Resources):

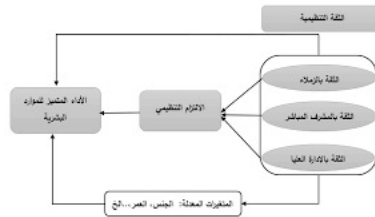
هذا النموذج يُفسّر الانغماس بناءً على التوازن بين متطلبات العمل (كالضغط الزمني أو الحمل الذهني) والموارد المتاحة (مثل الدعم من الزملاء، والتدريب، والاعتراف). فإذا زادت الموارد، ساعدت الموظف على الاستجابة للتحديات بشكل إيجابي، مما يزيد من مستويات الانغماس. النموذج يؤكد أن الانغماس ليس مجرد سمة فردية، بل نتاج تفاعل مع البيئة التنظيمية.

نظرية التوقع (Expectancy Theory):

بحسب هذه النظرية، فإن الأفراد ينغمسون في العمل عندما يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيقود إلى مكافأة أو نتيجة ذات قيمة لهم. تُبرز النظرية أهمية إدراك العلاقة بين الجهد والمكافأة في تعزيز الدافعية الداخلية، والانغماس المستدام في العمل. وهو ما يشير إلى ضرورة وضوح النظام التحفيزي وربطه بأداء الموظف بشكل عادل وشفاف. (زنداح، ٢٠٢٢)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: الانغماس الوظيفي



(العربي، ٢٠٢١)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي

٢,٤,١ الأنماط:

تُظهر الأدبيات والدراسات الحديثة وجود أنماط ارتباط واضحة ومتكررة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، إذ كلما ارتفع مستوى الثقة بين الموظف ومؤسسته – سواء في علاقته مع الإدارة أو الزملاء أو المشرفين – زادت احتمالية ظهوره في حالات انغماس مهني فعال. فالثقة التنظيمية تخلق بيئة نفسية آمنة يشعر فيها الموظف أنه موضع تقدير ودعم، مما يُشجعه على المشاركة الكاملة والاندماج العاطفي والذهني مع مهام العمل. النمط السائد هنا هو أن الثقة تُعد محفزًا داخليًا يحرك دافعية الموظف من تلقاء ذاته، ويوجهه نحو الالتزام والإبداع دون الحاجة إلى رقابة أو حوافز خارجية مباشرة.

وتتمثل هذه الأنماط في السلوكيات التي تتكرر في بيئات العمل ذات الثقة العالية: مثل استعداد الموظف لتولي مهام إضافية، تجاوبه الإيجابي مع زملائه، وبحثه المستمر عن حلول تطويرية. في هذه البيئات، لا ينفصل الموظف نفسيًا عن مكان العمل بمجرد انتهاء الدوام، بل يشعر بالانتماء للمؤسسة ويظهر تفاعلًا طويل الأمد مع أهدافها. وتشير بعض الدراسات إلى أن هذه الأنماط قد تكون أكثر وضوحًا في المؤسسات التي تطبق سياسات اتصال داخلي فعّالة، وعدالة تنظيمية، وشفافية في القرارات، مما يعزز العلاقة السببية بين الثقة والانغماس. (سطوح، ٢٠٢٠)

٢,٤,٢ الصراعات:

رغم وضوح العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، إلا أن بعض الصراعات التنظيمية أو الشخصية قد تُضعف هذا الترابط أو تعيقه جزئيًا. فحين يشعر الموظف بوجود تمييز أو تباين في المعاملة من قبل الإدارة، قد يبدأ بتآكل مستوى الثقة، مما ينعكس فورًا على درجة انغماسه في العمل. كذلك، يؤدي غياب التواصل الصريح أو المصادقية في القرارات الإدارية إلى خلق شعور بعدم الأمان أو الغموض، ما يجعل الموظف أكثر تحفظًا في عطائه، وأقل تجاوبًا مع المبادرات المؤسسية، حتى لو كانت بيئة العمل داعمة في ظاهرها.

كما تظهر الصراعات في الحالات التي يُطلب فيها من الموظف الانخراط العالي في العمل – كالمهام الإضافية أو الساعات الطويلة – دون أن يُقابل ذلك باعتراف أو دعم تنظيمي، مما يُفرغ الثقة من مضمونها، ويحوّل الانغماس إلى حالة من الاحتراق الوظيفي. في هذه الحالة، تُصبح الثقة مشروطة أو

مؤقتة، لا تقوم على استدامة، وتؤدي إلى علاقة متوترة بين الفرد والمؤسسة. إذن فالصراع لا ينبع فقط من غياب الثقة، بل من التناقض بين ما تُظهره المؤسسة من دعم، وبين ما يعيشه الموظف فعلياً من تجارب، وهنا تُصبح العلاقة بين المتغيرين عرضة للتأثر بالعوامل السياقية والشخصية. (شبل، ٢٠٢١)

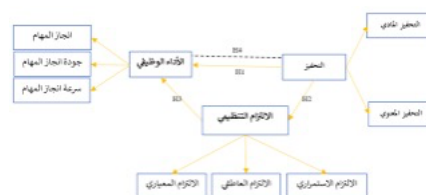
٢,٤,٣ الفجوات:

تشير الممارسة المؤسسية إلى وجود فجوات معرفية وسلوكية تؤثر على التكامل المفترض بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي. من أبرز هذه الفجوات، عدم إدراك الإدارات لأهمية بناء الثقة كأساس استراتيجي وليس مجرد قيمة أخلاقية. ففي كثير من المؤسسات، تُركّز الإدارة على مؤشرات الأداء فقط، دون التعمق في مسبباته النفسية، مما يؤدي إلى برامج تحفيزية لا تثمر لأنها لا تنطلق من بيئة ثقة حقيقية. كما أن ضعف التدريب القيادي حول إدارة العلاقات الإنسانية، وعدم وجود سياسات تضمن عدالة الإجراءات، يخلق فجوة بين ما يُتوقع من الموظف وما يُقدّم له على أرض الواقع.

كذلك، توجد فجوة في قياس هذه العلاقة، إذ أن بعض المؤسسات لا تملك أدوات تشخيص دقيقة لقياس مستويات الثقة أو الانغماس الوظيفي، مما يُصعّب من مهمة الربط بين المتغيرين ووضع تدخلات فعالة. كما أن الفجوة تمتد إلى التفاوت بين الإدارات، حيث قد يكون الموظف منغمساً في قسم معين نظراً لعلاقته المباشرة مع مشرف عادل، لكنه لا يثق بالإدارة العليا أو النظام المؤسسي ككل. هذا التباين بين التجربة اليومية والهيكل الإداري العام يخلق حالة من الانقسام في الانتماء، ويُضعف أثر الثقة على الانغماس، رغم وجود علاقة مبدئية قوية بينهما. (الشتوى، ٢٠١٦)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي



(سطوح، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخاتمة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، يتضح أن الثقة التنظيمية تُعد من أبرز المحددات النفسية والسلوكية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الموظف ومؤسسته. وقد أظهر الإطار النظري أن الثقة لا تقتصر على الإيمان بنزاهة الإدارة فحسب، بل تشمل الثقة بالمشرفين والزملاء، وتُبنى عبر ممارسات تنظيمية عادلة وشفافة. كما أن الثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل العدالة، الدعم الإداري، والتواصل المؤسسي، مما يجعلها متغيراً محورياً في بناء بيئة عمل صحية ومستقرة. وتكمن أهمية الثقة في أنها ليست فقط عاملاً مشجعاً على التعاون والالتزام، بل أساساً في تشكيل المواقف الإيجابية داخل المنظمة.

أما الانغماس الوظيفي، فقد برز كأحد أهم مؤشرات الأداء الإيجابي، وهو لا يعكس مجرد الرضا أو الولاء، بل يُعبّر عن حالة من التفاعل الكامل مع العمل ذهنياً وعاطفياً وسلوكياً. وقد بينت النظريات المختلفة، خاصة نظرية Kahn ونموذج JD-R، أن الانغماس يتأثر بدرجة توفر الموارد التنظيمية والثقة النفسية لدى الموظف. ومن خلال الدمج بين المتغيرين في الإطار النظري، تظهر علاقة سببية واضحة: فكلما زادت الثقة التنظيمية، تحسّن الانغماس الوظيفي، بشرط توفر بيئة عمل عادلة ومحفزة. وعليه، يؤكد الإطار النظري أن الثقة التنظيمية تُشكل أحد المفاتيح الأساسية لتعزيز الانغماس، وتقليل الظواهر السلبية مثل التآكل المهني أو الانسحاب النفسي من العمل. (الصغير، ٢٠٢١)

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي بعمق أكبر، خاصة في سياقات متنوعة مثل القطاع الحكومي، أو بيئات العمل الرقمية، أو في ظل الأزمات التنظيمية مثل التحولات المؤسسية الكبرى أو جائحة كوفيد-١٩. فمن شأن اختبار هذه العلاقة في ظروف مختلفة أن يُثري الفهم النظري، ويُظهر مدى مرونة هذه العلاقة في التفاعل مع الضغوط السياقية. كما يُمكن للبحوث المستقبلية أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل المناخ التنظيمي، القيادة التحويلية، أو الاستنزاف النفسي، لفهم الأبعاد الدقيقة التي تعزز أو تضعف من تأثير الثقة على الانغماس.

كذلك، تُعد الحاجة كبيرة لتطوير أدوات قياس دقيقة وسياقية تتلاءم مع البيئات الثقافية المحلية، خصوصًا في العالم العربي، حيث لا تزال كثير من مقاييس الثقة والانغماس مستوردة من نماذج غربية. ويمكن أن تتجه الأبحاث المستقبلية أيضًا نحو الدراسات الطولية التي تتبع أثر بناء الثقة على مدى زمني ممتد، مما يسمح بفهم ديناميكيات تطور الانغماس الوظيفي واستدامته. ومن جهة أخرى، يمكن استكشاف الأثر العكسي، أي كيف أن وجود الانغماس الوظيفي قد يؤلّد بدوره مستويات أعلى من الثقة، مما يفتح الباب لدراسات تتبنى نماذج دائرية أو تفاعلية بدلاً من النماذج الخطية التقليدية. (طه، ٢٠٢٢)

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يسهم هذا البحث بشكل فعّال في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بسلوكيات العاملين، من خلال تسليط الضوء على العلاقة الديناميكية بين متغير نفسي (الثقة التنظيمية) ومتغير سلوكي (الانغماس الوظيفي). وتكمن مساهمته الأساسية في تقديم إطار نظري يُبرز كيف تُشكل الثقة ركيزة لتمكين الموظف وتحفيزه داخليًا دون الحاجة إلى تحفيزات خارجية مكلفة أو مؤقتة. كما يُظهر البحث أن بناء الثقة لا يُعد رفاهية إدارية، بل استثمارًا استراتيجيًا يُسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتقوية التماسك التنظيمي، مما ينعكس على الأداء المؤسسي العام.

علاوة على ذلك، فإن هذا البحث يُضيف بعدًا تطبيقيًا واضحًا، إذ يُمكن للممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة الإدارية أن يستفيدوا من نتائجه لتصميم برامج تعزز من الثقة والانغماس في بيئة العمل. كما يُمكن صناع القرار من إدراك أهمية العدالة والشفافية والتواصل الصادق في صياغة بيئة عمل منتجة. ويمكن اعتبار هذا البحث مدخلًا لتبني سياسات مؤسسية أكثر إنسانية وفعالية، تضع العامل البشري في صلب عملية التنمية التنظيمية، وتسعى لخلق بيئة تُلبي حاجاته النفسية والمهنية على حد سواء. (العربي، ٢٠٢١)

٣ قائمة المراجع

- (١) أبو هلال، حنان حسن. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٢)، ٣٠١-٣٢٥.
- (٢) أيمن، أمال. (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- (٣) باسهل، عبدالرحمن سمير. (٢٠٢٢). تقصي سلوك المشرفين وسلوك المواطنة التنظيمية عند مرؤوسيه في ضوء قطاعي التجزئة والتصنيع بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(١)، ٢٩٩-٣١٤.
- (٤) بن عدة، أحمد. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، ٧(٢)، ٦٥٢-٦٧٠.
- (٥) بنى خالد، ميرفت خليل. (٢٠١٧). أثر العدالة التنظيمية في الانغماس الوظيفي: دراسة على المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.
- (٦) الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية، (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء.
- (٧) زنداح، سامي وفيق. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية قطاع غزة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ١٣-٣٣.
- (٨) سطوحى، دعاء محمد عبدالسلام. (٢٠٢٠). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت. مجلة بحوث الشرق الأوسط، (٥٧)، ٩٧-١١٦.
- (٩) شبل، بكار محمد. (٢٠٢١). الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف. حولية كلية الآداب، ١٠(١)، ٢٨٩-٢٣٣.
- (١٠) الشتوى، سليمان بن عبدالله بن إبراهيم. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، ٣٢(٢)، ٢٨٦-٣٢٣.

- (١١) الصغير، مشاعل بنت علي. (٢٠٢١). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٤، ٥٣٧-٥٥٨.
- (١٢) طه، حسنين السيد حسنين. (٢٠٢٢). العلاقة بين السمعة التنظيمية والثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣(١)، ٢٨-١٩.
- (١٣) عبدالله، أحمد سرتيل. (٢٠٢٣). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات بابل. مجلة الدراسات المستدامة، ٥(ملحق)، ٦٦٩-٦٨٥.
- (١٤) عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. المجلة العلمية بكلية الآداب، ٣٠(٢)، ٧٨٥-٨٣٩.
- (١٥) العربي، فطيمة. (٢٠٢١). دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- (١٦) العسمي، سماح بنت. (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني في جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٦)، ١-١٨.
- (١٧) علي، حمدي أحمد عمر. (٢٠٢١). التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي: دراسة سوسيولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم في جامعة سوهاج. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٠(١)، ٩١-١٤٣.
- (١٨) غنيم، عادل محمد حبيب أبو المعاطي. (٢٠١٨). مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ١٠، ٢٢٧-٢٥٤.
- (١٩) فارس، محمد جودت محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانغماس الوظيفي من خلال سلوكيات المواطن التنظيمية كمتغير وسيط. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣(٤)، ١٧٠-١٤٥.
- (٢٠) محمود، محمد جابر. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، ٣٧(٣٧)، ١٩٠-٢٠٤.

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك، المشاركة

في إطار البحث العلمي الهادف إلى دراسة "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة حالة على جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية"، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس حول تأثير مستوى الثقة التنظيمية داخل الجامعة على مدى التزامهم وتفاعلهم مع بيئة العمل.

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى شعور الموظفين بالثقة في سياسات الجامعة وإدارتها وزملائهم، ومدى تأثير هذه الثقة على مستوى انغماسهم الوظيفي، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات علمية تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

نشكركم على وقتكم ومشاركاتكم القيمة.

أولاً: البيانات الشخصية :

1/ النوع :

☐ أنثي

☐ ذكر

2/ العمر :

☐ 30 وأقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ 40 وأقل من 50 سنة

3/ الحالة الاجتماعية:

☐ غير متزوج

☐ متزوج

☐ مطلق

☐ أرمل

3/ المؤهل العلمي :

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ فوق الجامعي

5/ سنوات الخبرة :

☐ 5 وأقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 فأكثر

☐ 10 وأقل من 15 سنوات

جدول ١: المتغير المستقل: الثقة التنظيمية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الثقة التنظيمية	الثقة بالمشرفين	٥ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
	الثقة بالزملاء	٥ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
	الثقة بإدارة المنظمة	٥ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

المحور الثاني:- الثقة التنظيمية

توقعات ، ومعتقدات ، ومشاعر إيجابية يحملها الافراد اتجاه المنظمة التي ينتمون اليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم ، والمعايير الأخلاقية العامة ، والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة . (الشكرجي ، ٢٠٠٨ : ٨٠)

ويتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي :

١ - **الثقة بالمشرفين** : تتمثل بالتوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة

بين الطرفين (Stephen,2003;337)

ت	الأسئلة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
١.	مشرفي في العمل يعد مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس درجة الاهتمام .					
٢.	مشرفي في العمل يهتم بتقديم المساعدة اذا واجهتني صعوبة في العمل.					
٣.	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه .					
٤.	اختصاص المشرف وخبرته ومعرفة في عمله تجعلني اثق به.					
٥.	مشرفي في العمل قراراته دائماً تعمل بالشكل الصحيح لذا اشعر بالراحة معه.					

٢- **الثقة بالزملاء** : يقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين الأطراف بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra&Cupta,2003:34)

ت	الأسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
١٠.	يمكن الاعتماد على زملائي في العمل لامتلاكهم مهارات ومعارف متنوعة .					
١١.	يسعى زملائي في العمل للمساهمة في نجاح أداء المنظمة .					
١٢.	أتبادل بشكل مستمر المعلومات مع زملائي الآخرين والتي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات .					
١٣.	لا أشعر بحرج عندما اطلب المساعدة في العمل من احد زملائي .					
١٤.	لدي ثقة متبادلة مع زملائي الآخرين في العمل					

٣- **الثقة بإدارة المنظمة**: هي مدى إيمان وقناعة المرؤوسين للقرارات والاهداف والسياسات التي

تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها وبشكل عادل وللجميع .(الخفاجي،2012:17)

ت	الأسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
١٩.	يمكن الوثوق بالقرارات والتغيرات التي تقوم بها إدارة المنظمة .					
٢٠.	إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين .					
٢١.	يمكن الاعتماد على إدارة المنظمة في انجاز افضل ما يمكن للعمل .					
٢٢.	إدارة المنظمة تلتزم بتعهداتها تجاه العاملين					
٢٣.	أشعر بالراحة مع قرارات إدارة المنظمة لأنها دائماً تعمل بالشكل الصحيح .					

جدول ٢: المتغير التابع: الانغماس الوظيفي

الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الانغماس الوظيفي	٥ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

الأسئلة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
أشعر باندفاع الطاقة في عملي .					
أشعر بالقوة عند انجاز وظيفتي .					
عندما أنهض صباحاً أشعر بالرغبة للذهاب للعمل .					
سأبقى في العمل وقتاً اضافياً لإنهاء عملي ،حتى وإن لم يتم تعويضي مادياً عن ذلك .					
أشعر بالمرونة الذهنية وانا في عملي.					
عندما أكون في العمل أحاول ان أكون مثابر حتى اذا لم تسير الأمور بشكل جيد.					