

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Reem Nasser Shweihi

TO

Faculty of Management

Midocean University

**دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية في
جامعة الملك سعود - الرياض**

**The Role of Organizational Trust in Enhancing Job
Engagement: An Applied Study at King Saud University -
Riyadh**

اسم الطالب: ريم ناصر شويهي

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٥٨

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة
٦	١,٢ مشكلة البحث
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية
٦	١,٢,٢ الفجوات العملية
٧	١,٣ أهمية البحث
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية
٨	١,٣,٢ الأهمية العلمية
٨	١,٤ أسئلة البحث
٨	١,٥ أهداف البحث
٩	١,٦ فرضيات البحث
١٠	١,٧ منهجية البحث
١١	١,٨ نطاق الدراسة
١٣	١,٩ هيكل المشروع
١٤	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	٢,١ المقدمة
١٧	2.2 المتغير الأول: الثقة التنظيمية
١٧	٢,٢,١ التعريف
١٧	٢,٢,٢ التطور
١٨	٢,٢,٣ الأبعاد
١٨	٢,٢,٤ النظريات
١٩	٢,٢,٥ رسم توضيحي
٢٠	2.3 المتغير الثاني: الانغماس الوظيفي
٢٠	٢,٣,١ التعريف
٢٠	٢,٣,٢ التطور
٢٠	٢,٣,٣ الأبعاد
٢١	٢,٣,٤ النظريات
٢٢	٢,٣,٥ رسم توضيحي
٢٣	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
٢٣	٢,٤,١ الأنماط
٢٣	٢,٤,٢ الصراعات
٢٣	٢,٤,٣ الفجوات
٢٤	٢,٤,٤ رسم توضيحي
٢٥	2.5 الخلاصة
٢٥	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري
٢٥	٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية
٢٦	٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال
٢٧	٣ قائمة المراجع
٢٩	٤ الملاحق
٢٩	٤,١ الاستبيان

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

في عالم يشهد تحولات متسارعة على مختلف الأصعدة، بات مفهوم "العمل" يتجاوز حدود المهام الروتينية والمُقابل المادي، ليتحوّل إلى سعي دائم نحو تحقيق الذات وترك بصمة مؤثرة. وهنا يبرز مفهوم "الانغماس الوظيفي" ليس كمُجرد كلمة رنانة، بل كنهج حياة يُعيد صياغة العلاقة بين الفرد وعمله. إنّه تلك الحالة من التماهي والانصهار في مُغزى العمل وأهدافه، حيث تتلاشى حدود الوقت والجهد، ويصبح العمل مصدراً للإشباع والرضا والنمو المُستمر. فلم يعد السؤال يدور حول "كم ساعة نعمل؟" بل أصبح حول "كيف نُحقّق أقصى استفادة من وقتنا في العمل؟" وكيف نُحوّل مهامنا إلى فرص للإبداع والتطوّر؟". (الخفاجي، ٢٠١٤)

ولبلوغ هذه المرحلة من "الانغماس الوظيفي" لا يُعدّ الأمر مُجرّد مسؤولية تقع على عاتق الفرد وحده، بل يتطلب تضامناً جهود عدة أطراف على رأسها المؤسسات التي ينبغي عليها تهيئة البيئة الخصبة التي تُحفّز على الإبداع وتُشجع على التطوّر. فبيئة العمل الإيجابية والمُحفّزة تُسهم بشكل كبير في تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين، وتدفعهم نحو بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ليصبح العمل رحلة مُمتعة ومُثمرة للجميع. (عبد الله، ٢٠١٧)

كما أنه في عالمٍ تتزايد فيه التحديات وتتعاظم فيه المنافسة، تُشكّل "الثقة التنظيمية" ركيزةً أساسيةً لبناء مؤسسات قوية ومُستدامة. إنّها ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي واقع ملموسّ ينعكس على كافة أصعدة العمل، بدءاً من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى أدقّ التفاصيل التنفيذية. فالثقة هي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات السليمة بين أفراد المؤسسة، وهي الوقود الذي يُغذي التعاون ويُحفّز على العطاء والإبداع. ففي بيئة العمل التي تسودها الثقة، يشعر الموظفون بالأمان والانتماء، مما يُعزز من ولائهم لمؤسساتهم ويدفعهم نحو بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها. (غنيم، ٢٠١٨)

ولا تقتصر أهمية الثقة التنظيمية على العلاقات الداخليّة فحسب، بل تمتدّ لتشمل علاقات المؤسسة بِشركائها وُعملائها أيضاً. فالمؤسسات التي تتمتع بمستوى عالي من الثقة تكون أكثر قدرةً على جذب الاستثمارات وإبرام الصفقات الرابحة، كما تكون أكثر فُدرّةً على كسب ثقة عملائها والاحتفاظ بهم على مدى طويل. لذلك، يُمكن القول بأنّ الثقة التنظيمية هي الاستثمار الأمثل الذي يضمن للمؤسسات النجاح والاستمرارية في ظلّ التحديات المُتزايدة التي يشهدها عالمنا اليوم. (الصغير، ٢٠٢١)

كما يشهد عالم العمل اليوم تحولاً جذرياً في فهم ديناميكيات العلاقة بين الموظف ومكان عمله. فلم يعد يكفي مجرد تأدية المهام لضمان ولاء الموظفين وتفانيهم، بل أصبح خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة عاملاً

حاسماً في تحفيزهم ودفعتهم نحو الانغماس في أعمالهم. وقد أولت عدة دراسات سابقة اهتماماً كبيراً بدراسة العلاقة بين "الثقة التنظيمية" و "الانغماس الوظيفي"، محاولةً فهم طبيعة هذا الترابط وتأثيراته على أداء الموظفين وانخراطهم. (باسهل، ٢٠٢٢)

فمن جهة، تم التأكيد على الدور المحوري للثقة في بناء علاقات عمل صحية وفعالة، أن الثقة تُقلل من الشكوك والمخاوف، وتُعزز من التعاون والتواصل بين أفراد فريق العمل (عبد الله، ٢٠١٧)، وفي سياق مُشابه، ظهر أن الموظفين الذين يثقون في إدارتهم ومؤسساتهم يكونون أكثر استعداداً لبذل جهد أكبر والانخراط بشكل أكبر في أعمالهم (العسمي، ٢٠١٩)، ولكن على الرغم من توافق عدة دراسات حول أهمية الثقة في تعزيز الانغماس الوظيفي، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود عوامل أخرى تلعب دوراً مهماً في هذه المعادلة. فعلى سبيل المثال، أكدت الدراسات "مُواءمة القيم" بين الموظف ومؤسسته في تعزيز شعوره بالانتماء والرغبة في العطاء وبالتالي، فإن دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي تتطلب نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار مُختلف العوامل المؤثرة في بيئة العمل وذات الصلة بهذا السياق. (بن عدة، ٢٠٢١)

كما أنه في خضمّ تحولات العصر الرقمي المتسارعة، وتنامي دور التكنولوجيا في تشكيل بيئات العمل الحديثة، يبرز مفهوم "الانغماس الوظيفي" كأحد أهمّ العوامل التي تضمن ارتقاء المؤسسات وتَفوّقها. فلم تعد مجرد بيئة عمل تقليدية كافية لجذب الكفاءات واستثمار طاقاتها، بل أصبح لزاماً على المؤسسات الواعية خلق بيئة عمل جاذبة تُشعل حماس موظفيها وتدفعهم نحو العطاء والإبداع. وضمن هذا السياق، تُشكّل "الثقة التنظيمية" حجر الزاوية في بناء هذه البيئة المحفزة، حيث تُسهم بشكل مباشر في تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، وتدفعهم نحو الانغماس بشكل أكبر في أدوارهم ومهامهم. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تأتي هذه الدراسة التطبيقية لتسليط الضوء على واقع "الثقة التنظيمية" وتأثيرها على "الانغماس الوظيفي" لدى منسوبي جامعة الملك سعود بالرياض، ساعيةً لفهم هذا الترابط الوثيق واستكشاف آلياته وتداعياته على أرض الواقع. (زنداح، ٢٠٢٢)

١,٢ مشكلة البحث:

على الرغم من تنامي الوعي بأهمية كل من "الثقة التنظيمية" و "الانغماس الوظيفي" كعوامل حاسمة لنجاح المؤسسات، إلا أن هناك فجوة بارزة في فهم العلاقة بينهما بشكل عميق وواقعي، خاصة في السياق العربي بشكل عام وفي السياق السعودي بشكل خاص. فعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت هذين المفهومين بشكل منفصل، إلا أنها لم تُسلط الضوء بشكل كافٍ على الكيفية التي تُسهم بها الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك سعود. وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لفهم هذه العلاقة بشكل أدق واستكشاف أبعادها وتداعياتها على أرض الواقع.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات التي تربط بين المفهومين بشكل مباشر حيث على الرغم من وجود إطار نظري واسع لكل من "الثقة التنظيمية" و "الانغماس الوظيفي"، إلا أن الربط بينهما في سياق واحد لا يزال يُشكّل فجوة نظرية بارزة. فمعظم الدراسات إما أنها تُركز على أحد المفهومين بشكل منفصل، أو أنها تتناولهما بشكل سريع دون التعمق في دراسة طبيعة العلاقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر.

تفتقر الأبحاث إلى نموذج نظري واضح وشامل يوضح العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، ويحدد العوامل الوسيطة والمُعدّلة لهذه العلاقة. فمعظم الدراسات تعتمد على نماذج نظرية مُشتتة، مما يُصعّب من مهمة فهم هذه العلاقة بشكل دقيق وتعميم نتائج الدراسات على سياقات مختلفة.

تواجه الدراسات صعوبة في قياس مفاهيم "الثقة التنظيمية" و "الانغماس الوظيفي" بشكل دقيق وموضوعي. فكلا المفهومين ذاتي ومُعقّد، ويصعب قياسه بأدوات قياس تقليدية. وهذا يُؤثر سلباً على دقة نتائج الدراسات ويُقلّل من إمكانية تعميمها.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

قلة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي حيث تتركز معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في سياقات غربية، بينما تُعدّ الدراسات التطبيقية في السياق السعودي محدودة جداً. وهذا يُؤكّد على أهمية إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في المملكة لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل في ضوء الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي.

عدم استفادة المؤسسات من نتائج الدراسات حيث على الرغم من أهمية نتائج الدراسات التي تتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تستفيد منها في تطوير سياساتها وممارساتها الإدارية. وهذا يؤكد على أهمية تفعيل دور البحث العلمي في تطوير واقع العمل وتحسين أداء المؤسسات.

الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة حيث تحتاج المؤسسات إلى برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين فيها، وذلك من خلال تطوير مهارات التواصل والشفافية والمساءلة. كما تحتاج هذه البرامج إلى توعية العاملين بأهمية الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق النجاح الفردي والتنظيمي.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر دور الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

١,٣ أهمية البحث:

تُمثّل هذه الدراسة، التي تتناول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى منسوبي جامعة الملك سعود، أهمية بالغة على مستويات متعددة، حيث تُسهم في سدّ فجوة معرفية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتُقدم إضافة نوعية للفكر الإداري المعاصر، كما تُتيح نتائجها تطبيقات عملية مُباشرة لإصْناع القرار في جامعة الملك سعود وغيرها من المؤسسات السعودية.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المُتعلق بمفهومَي "الثقة التنظيمية" و "الانغماس الوظيفي" من خلال دراسة العلاقة بينهما بشكل مُتعمّق في سياق جامعة الملك سعود. كما تُساعد على بلورة فهم أعمق لأبعاد كل من المفهومين وكيفية تفاعلها مع بعضهما البعض.

تُساعد هذه الدراسة على بناء نموذج نظري يُفسر العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في السياق السعودي، وذلك من خلال أخذ الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي في الاعتبار.

تُسهم هذه الدراسة في تطوير أدوات قياس أكثر دقة لمفهومَي "الثقة التنظيمية" و "الانغماس الوظيفي" في السياق السعودي، وذلك من خلال مُراعاة الاختلافات الثقافية واللغوية.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تُقدم هذه الدراسة بيانات وحقائق ميدانية حول مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في جامعة الملك سعود، وهو ما يُساعد على فهم الواقع بشكل أفضل واتخاذ القرارات المناسبة.

تُقدم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق من قِبل إدارة جامعة الملك سعود لتعزيز الثقة التنظيمية لدى منسوبيها وزيادة مستوى انغماسهم الوظيفي.

تُسهل نتائج هذه الدراسة في توجيه صنّاع القرار في جامعة الملك سعود نحو تبني سياسات وممارسات إدارية فعّالة تُعزز الثقة التنظيمية وتُحقّق الانغماس الوظيفي.

تُهد هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين للقيام بأبحاث مُستقبلية في هذا المجال الحيوي، وذلك من خلال تحديد فجوات بحثية جديدة وتقديم مقترحات بدراسات أكثر تخصصاً.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الثقة بالمُشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر الثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر الثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي.

اهداف البحث الفرعية:

- تحديد دور الثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.
- تحديد دور الثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.
- تحديد دور الثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

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 سعود بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعه الملك سعود - الرياض

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين جامعه الملك سعود - الرياض

الحدود المكانية: يتم اجراء في جامعه الملك سعود - الرياض

جامعة الملك سعود، التي تأسست في عام ١٩٥٧، تعد من أعرق الجامعات في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط. تقع الجامعة في العاصمة الرياض وتتمتع بسمعة مرموقة على المستوى المحلي والدولي بفضل التزامها بالتميز الأكاديمي والبحثي. تضم الجامعة مجموعة واسعة من الكليات والتخصصات التي تغطي مختلف المجالات العلمية والأدبية، مما يجعلها مركزاً رئيسياً للتعليم العالي والبحث العلمي في المنطقة. تساهم الجامعة بشكل كبير في تطوير قطاع التعليم العالي في المملكة من خلال تقديم برامج أكاديمية متميزة، ودعم البحث العلمي، وتعزيز التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية العالمية. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

يعتبر قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد قائم على المعرفة. تسعى الجامعات والمؤسسات التعليمية في المملكة إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز الابتكار والتطوير، وتقديم برامج تعليمية تتوافق مع احتياجات السوق المحلية والعالمية. ضمن هذا السياق، تبرز جامعة الملك سعود كمؤسسة رائدة تسعى لتحقيق هذه الأهداف من خلال تطبيق أفضل الممارسات الأكاديمية والإدارية. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

في هذه الدراسة، سيتم التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين في جامعة الملك سعود:

تعتبر الثقة بالمشرفين من العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى الانغماس الوظيفي لدى الموظفين. عندما يكون لدى الموظفين ثقة كبيرة في مشرفيهم، يشعرون بالاطمئنان والدعم، مما يعزز من رغبتهم في المشاركة

الفعالة في العمل. تشمل هذه الثقة الاعتقاد بأن المشرفين يمتلكون الكفاءة والقدرة على تقديم التوجيه والدعم اللازمين، وأنهم يعملون لصالح الموظفين والمؤسسة على حد سواء. (غنيم، ٢٠١٨)

الثقة بالزملاء تلعب دوراً مهماً في تعزيز بيئة العمل التعاونية والإيجابية. عندما يثق الموظفون بزملائهم، يكون لديهم استعداد أكبر للتعاون وتبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة. هذه الثقة تعتمد على الاحترام المتبادل والاعتراف بقدرات الآخرين، وتساهم في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة. (غنيم، ٢٠١٨)

الثقة بإدارة المنظمة تشمل الثقة في القيادة العليا للجامعة وسياساتها واستراتيجياتها. عندما يثق الموظفون بأن إدارة الجامعة تتخذ قرارات صائبة وتعمل بشفافية ونزاهة، يشعرون بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة. هذه الثقة تعزز من الانغماس الوظيفي من خلال شعور الموظفين بأنهم جزء من منظمة تهتم بمصالحهم وتعمل على تحقيق النجاح المشترك. (الصغير، ٢٠٢١)

من خلال دراسة تأثير الثقة التنظيمية على الانغماس الوظيفي في جامعة الملك سعود، يمكن استخلاص العديد من النتائج التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. الثقة بالمشرفين تساهم في خلق بيئة عمل داعمة حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والتشجيع على تحقيق أفضل ما لديهم. الثقة بالزملاء تعزز من الروح الجماعية والتعاون، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في المشاريع والأعمال المشتركة. أما الثقة بإدارة المنظمة، فهي تعزز من الشعور بالاستقرار والولاء، مما يدفع الموظفين إلى الالتزام بتحقيق أهداف الجامعة والمساهمة في نجاحها. (الصغير، ٢٠٢١)

و يمكن القول بأن تعزيز الثقة التنظيمية بجميع أبعادها يعد خطوة أساسية نحو تحقيق انغماس وظيفي أكبر لدى الموظفين في جامعة الملك سعود. من خلال بناء علاقات ثقة قوية بين المشرفين والموظفين، وبين الزملاء، ومع إدارة المنظمة، يمكن تحقيق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساهم في تحسين الأداء والابتكار والرضا الوظيفي. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الثقة التنظيمية كعامل محوري في تعزيز الانغماس الوظيفي وتقديم توصيات لتحسين هذه الثقة في المؤسسات التعليمية. (غنيم، ٢٠١٨)

٩, ١ هيكل 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

يُعد الإطار النظري العمود الفقري لأي بحث علمي، حيث يحدد المفاهيم الأساسية ويقدم تفسيراً للظواهر المدروسة من خلال ربطها بالنظريات والمبادئ الأكاديمية الراسخة. في هذا الفصل، نركز على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي، وهو موضوع ذو أهمية متزايدة في بيئات العمل الحديثة. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات ذات الصلة، سنقوم بتوضيح العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، مع تسليط الضوء على كيفية تأثير الثقة داخل المنظمات على مستوى التزام الموظفين وانغماسهم في عملهم. يتجاوز هذا الإطار المفاهيم الأولية ليقدم رؤية شاملة عن كيفية تعزيز الثقة التنظيمية لدفع الموظفين نحو تقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات وإبداع. (محمود، ٢٠١٨)

تمثل الثقة التنظيمية أحد العناصر الجوهرية التي تؤثر على نجاح أي منظمة، حيث تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون بين الأفراد وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. من جهة أخرى، يُعتبر الانغماس الوظيفي حالة نفسية يشعر فيها الموظف بالارتباط العميق بعمله، مما ينعكس إيجابياً على أدائه وإنتاجيته. تتشكل الثقة التنظيمية عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تعمل بصدق وشفافية، وأنها تلتزم بمبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع أفرادها. هذا الشعور بالثقة يعزز من رغبة الموظفين في المشاركة بشكل فعال في الأنشطة التنظيمية وبالتالي يزيد من مستوى انغماسهم الوظيفي. الهدف من هذا البحث هو استكشاف كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض، ودراسة الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الثقة التنظيمية لدعم الانغماس الوظيفي.

يعد الإطار النظري أداة حيوية في تحديد وتوجيه البحث العلمي، حيث يوفر الأساس الذي تستند إليه جميع جوانب الدراسة. في سياق دراسة دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي، يساعد الإطار النظري في توضيح المفاهيم المعقدة وربطها بنظريات سابقة، مما يسهل فهم العلاقات بين المتغيرات. من خلال بناء إطار نظري قوي، يمكن للبحث أن يساهم في تقديم رؤى جديدة ومهمة حول كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل بين الموظفين والمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الإطار النظري في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يستهدفها البحث، مما يمهد الطريق لأبحاث مستقبلية تهدف إلى تطوير استراتيجيات فعالة لبناء الثقة التنظيمية وتحفيز الانغماس الوظيفي. (محمد، ٢٠٢٣)

يتناول هذا البحث متغيرين رئيسيين: الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي. تُعرف الثقة التنظيمية بأنها الاعتقاد الراسخ لدى الموظفين بأن المنظمة تتصرف بنزاهة وعدالة، وأنها تلتزم بتعهداتها تجاههم. تعتمد هذه الثقة

على ممارسات المنظمة وسياساتها التي تعزز من مصداقيتها وشفافيتها، مثل التواصل المفتوح، والعدالة في التوزيع، والاهتمام برعاية الموظفين. من جهة أخرى، يُعرف الانغماس الوظيفي بأنه الحالة العقلية التي يشعر فيها الموظف بالتفاعل الكامل مع عمله، مما يجعله يشعر بالحماس والتفاني في أداء مهامه. يمثل الانغماس الوظيفي مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي، حيث يتجاوز الموظف الحدود التقليدية لأداء العمل ليصبح أكثر إبداعاً وإنتاجية. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، وكيف يمكن للثقة التنظيمية أن تكون محفزاً رئيسياً لزيادة مستويات الانغماس الوظيفي بين الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة. (امين، ٢٠٢١)

٢,٢ المتغير الاول: الثقة التنظيمية

٢,٢,١ التعريف:

تُعرّف الثقة التنظيمية بأنها الاعتقاد الراسخ لدى الموظفين بأن المنظمة التي يعملون بها تلتزم بمبادئ العدالة، الشفافية، والاحترام في تعاملاتها اليومية، وأنها تسعى بشكل جاد لتحقيق مصالح جميع الأطراف المعنية. هذه الثقة ليست مجرد مشاعر شخصية، بل هي بناء عقلي عميق يتكون من مجموعة من التقييمات الإيجابية حول سياسات وإجراءات المنظمة، ومدى توافقها مع القيم والمعايير الأخلاقية. تنعكس الثقة التنظيمية في استعداد الموظفين لتبني المخاطر في علاقتهم مع المنظمة، مثل تقبل التغيير أو المشاركة في مشروعات جديدة، لأنهم يؤمنون بأن المنظمة ستدعمهم وستصرف بنزاهة وشفافية في جميع الأوقات. تعتبر الثقة التنظيمية حجر الزاوية في بناء علاقات مستدامة بين الموظفين والإدارة، وهي أساس لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاعل والتعاون بين جميع الأفراد. (فارس، ٢٠٢١)

٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم الثقة التنظيمية تطورًا كبيرًا على مر السنوات، متأثرًا بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. في البداية، كان يُنظر إلى الثقة التنظيمية بشكل أساسي من منظور العلاقات الثنائية بين الموظف والمشرف، حيث كانت الثقة تُعتبر نتيجة لتفاعلات مباشرة بين الأفراد. ومع تزايد تعقيد بيئات العمل وتنوعها، توسع مفهوم الثقة التنظيمية ليشمل الثقة في السياسات والإجراءات التنظيمية نفسها، بما في ذلك الأنظمة الإدارية، وقنوات التواصل، وطرق اتخاذ القرار. في العقود الأخيرة، أصبح الاهتمام بالثقة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من دراسات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث أصبحت الثقة تُعتبر متغيرًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي، والابتكار، والرضا الوظيفي. كما أن ظهور بيئات العمل الافتراضية والتغيرات في طبيعة العمل، خاصة بعد جائحة كورونا، قد دفع المنظمات إلى إعادة تقييم كيفية بناء وتعزيز الثقة التنظيمية في ظل هذه الديناميات الجديدة، مما أدى إلى تطوير استراتيجيات أكثر شمولية وتعقيدًا لتحقيق ذلك. (غنيم، ٢٠١٨)

٢,٢,٣ الأبعاد:

تتألف الثقة التنظيمية من عدة أبعاد أساسية تعكس طبيعة العلاقة بين الموظفين والمنظمة. هذه الأبعاد تشمل:

الثقة بالمشرفين: تشير إلى الثقة التي يضعها الموظفون في مشرفيهم المباشرين، وتعتمد على مدى قدرة المشرفين على تقديم الدعم، توجيه الموظفين، اتخاذ قرارات عادلة، والتصرف بنزاهة. الموظفون الذين يثقون بمشرفيهم يكونون أكثر استعدادًا لقبول التوجيه والعمل بفعالية ضمن فرقهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

الثقة بالزملاء: تعبر عن الثقة المتبادلة بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي. هذه الثقة تتعلق بمدى تعاون الزملاء، الالتزام بالمواعيد النهائية، والتعاون في حل المشكلات. الثقة بالزملاء تساهم في خلق بيئة عمل تعاونية، حيث يشعر الموظفون بالثقة في أن زملائهم سيلتزمون بمسؤولياتهم ويساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة.

الثقة بإدارة المنظمة: تتعلق بالثقة في القرارات والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة. هذه الثقة تعتمد على مدى شفافية الإدارة في التواصل، التزامها بالعدالة، وقدرتها على تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والموظفين على حد سواء. عندما يثق الموظفون بالإدارة، يكونون أكثر استعدادًا لدعم رؤية المنظمة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (علي، ٢٠٢١)

٢,٢,٤ النظريات:

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الثقة تُبنى من خلال سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين الموظفين والمنظمة، حيث يتوقع كل طرف أن يتصرف الآخر بنزاهة وعدالة. عندما تتصرف المنظمة بشكل يتماشى مع توقعات الموظفين، يتزايد مستوى الثقة ويتعزز الانغماس الوظيفي.

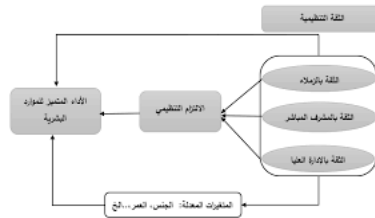
نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory): تركز هذه النظرية على أهمية العدالة في بناء الثقة التنظيمية. تشير إلى أن الموظفين يثقون بالمنظمة عندما يشعرون بأنهم يعاملون بعدالة في توزيع الموارد، اتخاذ القرارات، والتواصل. العدالة التنظيمية تعزز من الثقة في الإدارة والمشرفين، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام والأداء الوظيفي. (محمود، ٢٠١٨)

نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory): تعتبر هذه النظرية الثقة جزءاً من رأس المال الاجتماعي الذي يساهم في تعزيز التعاون والإنتاجية داخل المنظمات. الثقة التنظيمية تُعتبر عاملاً مهماً في بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.

نظرية التوقعات (Expectancy Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الثقة تُبنى عندما تتوافق توقعات الموظفين مع الواقع الفعلي داخل المنظمة. إذا كانت المنظمة تفي بوعودها وتحقق التوقعات المرجوة، فإن ذلك يعزز من ثقة الموظفين بها، مما يؤدي إلى زيادة الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي. (العسمي، ٢٠١٩)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: الثقة التنظيمية



(العربي، ٢٠٢١)

٢,٣ المتغير الثاني: الانغماس الوظيفي

٢,٣,١ التعريف:

الانغماس الوظيفي يُعرّف بأنه الحالة العقلية الإيجابية التي يتمتع فيها الموظف بشعور قوي بالارتباط بعمله، مما يجعله متحمسًا ومنخرطًا بشكل كامل في أداء مهامه اليومية. يُعتبر الانغماس الوظيفي أكثر من مجرد التزام وظيفي؛ فهو يعبر عن درجة عالية من الحماس والشغف بالعمل، حيث يشعر الموظف بالرضا والإنجاز الشخصي من خلال ما يقوم به. الموظفون المنغمسون في وظائفهم يميلون إلى بذل جهد إضافي، وإظهار إبداع في حل المشكلات، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة. الانغماس الوظيفي يعكس نوعًا من الارتباط العاطفي والمعرفي بالعمل، حيث يصبح الموظف مستغرقًا تمامًا في نشاطاته المهنية لدرجة أنه قد يفقد الإحساس بالوقت أثناء العمل. هذه الحالة من الانغماس ترتبط عادةً بتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية، مما يجعلها هدفًا مهمًا تسعى إليه المنظمات لتطوير بيئة عمل مُحفزة. (عبد الله، ٢٠١٧)

٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم الانغماس الوظيفي تطورًا ملحوظًا على مر العقود، حيث انتقل من كونه مفهومًا عامًا يشير إلى الرضا الوظيفي إلى مفهوم أكثر تعقيدًا يشمل أبعادًا متعددة من التفاعل العاطفي والمعرفي مع العمل. في البداية، كان يُنظر إلى الانغماس الوظيفي على أنه مرادف للالتزام الوظيفي أو الرضا الوظيفي، لكن الأبحاث اللاحقة بدأت تفرق بين هذه المفاهيم، مشيرة إلى أن الانغماس يتجاوز مجرد الشعور بالرضا ليشمل الحافز الداخلي والرغبة المستمرة في التحسن والتطور في العمل. مع تزايد الاهتمام بالعوامل النفسية في بيئة العمل، بدأ الباحثون في دراسة الانغماس الوظيفي كمتغير مستقل يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. تطور المفهوم أيضًا ليشمل تأثيرات العوامل الخارجية مثل ثقافة المنظمة، بيئة العمل، وسياسات التحفيز. في العقود الأخيرة، ومع ظهور التقنيات الرقمية وبيئات العمل المرنة، أصبح الانغماس الوظيفي أكثر أهمية، حيث تسعى المنظمات إلى تعزيز ارتباط موظفيها بعملهم رغم التحديات التي تفرضها التغيرات المستمرة في طبيعة العمل. (طه، ٢٠٢٢)

٢,٣,٣ الأبعاد:

الحيوية (Vigor): تشير إلى مستوى الطاقة والحماس الذي يشعر به الموظف أثناء أداء عمله. الموظفون الذين يتمتعون بحيوية عالية يشعرون بالنشاط والقوة، مما يمكنهم من مواجهة التحديات اليومية في العمل دون الشعور بالإرهاق. هذه الحيوية تعكس قدرة الموظف على الاستمرار في العمل بوتيرة عالية لفترات طويلة.

التفاني (Dedication): يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والمعرفي بالعمل. الموظفون الذين يتمتعون بتفاني عالٍ يشعرون بأن عملهم ذو معنى وقيمة، ويظهرون مستوى عالٍ من الولاء لمنظمتهم. التفاني يتجلى في استعداد الموظف لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل والشعور بالفخر بما ينجزه.

الاستغراق (Absorption): يمثل الحالة التي يكون فيها الموظف منغمسًا تمامًا في عمله لدرجة أنه يفقد الإحساس بالوقت. الموظفون الذين يشعرون بالاستغراق يجدون أن عملهم ممتع ومثير، لدرجة أنهم قد يشعرون بأنهم مغيبون عن العالم الخارجي أثناء أداء مهامهم. الاستغراق يعكس حالة من التركيز العميق والانغماس الكامل في الأنشطة المهنية. (طه، ٢٠٢٢)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الانغماس الوظيفي يتحقق عندما يتم تلبية احتياجات الموظفين الأساسية للقدرة (Competence)، والاستقلالية (Autonomy)، والعلاقة (Relatedness). عندما يشعر الموظفون بأنهم قادرون على أداء عملهم بشكل جيد، ويتمتعون بحرية اتخاذ القرارات، ولديهم علاقات إيجابية مع زملائهم، فإنهم يصبحون أكثر انغماسًا في عملهم.

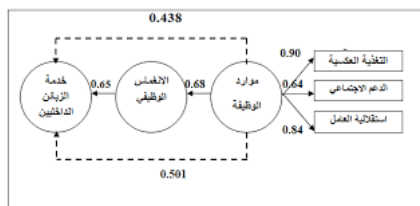
نظرية التدفق (Flow Theory): طور هذه النظرية العالم النفسي ميهالي تشيكرزينتميهالي، والتي تشير إلى أن الانغماس الوظيفي يشبه حالة "التدفق"، حيث يكون الموظف منغمسًا بشكل كامل في نشاطه إلى درجة أنه يفقد الإحساس بالوقت. يحدث التدفق عندما يتوازن مستوى تحدي المهمة مع مهارات الموظف، مما يؤدي إلى تركيز عميق واستمتاع بالعمل.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): هذه النظرية تفترض أن الانغماس الوظيفي يمكن أن يكون نتيجة لعملية التبادل الاجتماعي بين الموظف والمنظمة. عندما يشعر الموظف بأن المنظمة تدعمه وتقدره، فإنه يكون أكثر استعدادًا للاستثمار في عمله والانغماس فيه بشكل كامل. (محمود، ٢٠١٨)

نظرية رأس المال النفسي (Psychological Capital Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الانغماس الوظيفي يتأثر بمستوى رأس المال النفسي الذي يمتلكه الموظف، والذي يشمل الثقة بالنفس (Self-efficacy)، التفاؤل (Optimism)، المرونة النفسية (Resilience)، والأمل (Hope). الموظفون الذين يمتلكون رأس مال نفسي قوي يكونون أكثر قدرة على التفاعل بفعالية مع تحديات العمل والانغماس في مهامهم.

٥, ٣, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٣: الانغماس الوظيفي



(الصغير، ٢٠٢١)

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

٢,٤,١ الأنماط:

تشير الأنماط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي إلى الطرق التي تتفاعل فيها هذه المتغيرات لتعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة. عندما تكون الثقة التنظيمية عالية، فإن الموظفين يميلون إلى الانغماس بشكل أكبر في وظائفهم، حيث يشعرون بالأمان والطمأنينة بأن المنظمة تدعمهم وتتصرف بنزاهة. أحد الأنماط الواضحة هو أن الثقة بالمشرفين والإدارة تعزز التفاني والحيوية لدى الموظفين، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي والالتزام بمهامهم. كذلك، الثقة بالزملاء تسهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى حالة من الاستغراق الكامل في العمل نتيجة للبيئة الداعمة. هذه الأنماط تعكس العلاقة التكاملية بين الثقة والانغماس، حيث يؤدي تعزيز أحدها إلى تقوية الآخر بشكل متبادل، مما ينتج عنه أداء وظيفي أفضل ورضا وظيفي أعلى. يمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الأنماط من خلال بناء سياسات تعزز الثقة على جميع المستويات، مما يؤدي إلى زيادة الانغماس الوظيفي والتحسين المستمر في الأداء. (الشتوي، ٢٠١٦)

٢,٤,٢ الصراعات:

تنشأ الصراعات في العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي عندما تتعرض أحد مكونات الثقة التنظيمية للخطر، مما يؤثر سلبًا على درجة انغماس الموظفين في عملهم. على سبيل المثال، إذا شعر الموظفون بأن قرارات الإدارة غير عادلة أو تفتقر إلى الشفافية، فقد يؤدي ذلك إلى تآكل الثقة بإدارة المنظمة، مما ينعكس سلبًا على الانغماس الوظيفي. هذا الصراع يمكن أن يظهر بشكل خاص في بيئات العمل التي تشهد تغيرات سريعة أو أزمات داخلية، حيث قد يشعر الموظفون بعدم اليقين وانعدام الثقة، مما يقلل من تفانيهم واستغراقهم في العمل. يمكن أن تنشأ الصراعات أيضًا بين الزملاء إذا كانت الثقة بينهم ضعيفة، مما يؤدي إلى تراجع في التعاون والعمل الجماعي، وبالتالي تقليل مستويات الانغماس. إدارة هذه الصراعات تتطلب من المنظمات اتخاذ خطوات فعالة لتعزيز الشفافية، التواصل المفتوح، والعدالة في التعامل مع الموظفين، لضمان الحفاظ على مستويات عالية من الثقة والانغماس الوظيفي. (شبل، ٢٠٢١)

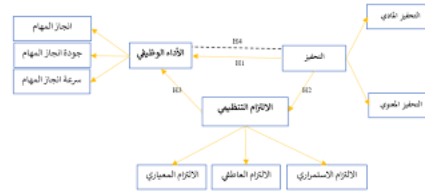
٢,٤,٣ الفجوات:

تشير الفجوات في العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي إلى التباين بين توقعات الموظفين وواقع تجربتهم في المنظمة. هذه الفجوات يمكن أن تنشأ عندما تتعهد المنظمة بتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة، لكنها تفشل في تنفيذ سياسات وإجراءات تدعم هذا الالتزام. على سبيل المثال، إذا وعدت الإدارة بتقديم فرص

للتطوير المهني وتحقيق العدالة في الترقية، ولكن لم يتم الوفاء بهذه الوعود، فقد يشعر الموظفون بخيبة أمل وفقدان الثقة، مما يؤدي إلى تراجع في مستويات الانغماس الوظيفي. فجوة أخرى قد تنشأ عندما يكون هناك تفاوت بين الثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا، حيث قد يثق الموظفون بمشرفيهم المباشرين ولكنهم يشكون في نوايا الإدارة العليا، مما يخلق حالة من الانفصال العاطفي والمعرفي عن العمل. سد هذه الفجوات يتطلب من المنظمات مواءمة سياساتها مع توقعات الموظفين، وضمان أن تكون الرسائل الإدارية متسقة مع الإجراءات الفعلية، مما يعزز من الثقة التنظيمية ويعزز الانغماس الوظيفي. (سطوح، ٢٠٢٠)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي



(سطوح، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الأدبيات والنظريات المتعلقة بدور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي، تبين أن الثقة التنظيمية تعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى التزام الموظفين وانغماسهم في أداء مهامهم. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء، حيث يشعر الموظفون بأن المنظمة تدعمهم وتقدر مساهماتهم. هذا الشعور بالثقة يعزز الرغبة في المشاركة بفعالية في الأنشطة التنظيمية، ويحفز الموظفين على تقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات وإبداع. كما أن الأدبيات تشير إلى أن الثقة التنظيمية لا تؤثر فقط على الانغماس الوظيفي، بل تمتد تأثيراتها إلى تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتقليل مستويات التوتر والصراع داخل بيئة العمل. هذه النتائج تساهم في تأكيد أهمية بناء وتعزيز الثقة داخل المنظمات كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بجودة البيئة التنظيمية.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الانغماس الوظيفي ليس مجرد نتيجة للثقة التنظيمية، بل هو جزء لا يتجزأ من ديناميكية العلاقة بين الموظف والمنظمة. عندما يشعر الموظفون بالثقة في سياسات وإجراءات المنظمة، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا للاستثمار في عملهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الانغماس الوظيفي. هذا الارتباط يظهر بشكل خاص في البيئات التي تتيح فرص التطوير المهني والاعتراف بالجهود المبذولة، حيث تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس من خلال تحسين الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز. بناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقة التنظيمية تشكل الأساس الذي يركز عليه الانغماس الوظيفي، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح التنظيمي.

٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة لدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، ويطرح تساؤلات حول كيفية تعزيز هذه العلاقة في بيئات عمل متغيرة ومعقدة. من بين الآثار المستقبلية لهذا البحث هو الحاجة إلى دراسة تأثيرات السياقات الثقافية والاجتماعية على هذه العلاقة، حيث قد تختلف أهمية الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي بناءً على القيم والمعتقدات السائدة في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على استكشاف دور التقنيات الجديدة والتحول الرقمي في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على العمل عن بُعد والفرق الافتراضية. هذه الجوانب تستدعي تطوير

استراتيجيات جديدة تضمن الحفاظ على مستويات عالية من الثقة بين الموظفين والمنظمة، حتى في ظل بيئات عمل غير تقليدية.

كما أن هناك حاجة ملحة لدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في ظل الأزمات والتحديات الاقتصادية، مثل فترات الركود أو التغيرات الهيكلية الكبرى داخل المنظمات. قد تكشف مثل هذه الدراسات عن استراتيجيات فعالة لتعزيز الثقة والانغماس حتى في أوقات عدم اليقين، مما يساهم في تحسين مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع التحديات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية كيفية تأثير السياسات التنظيمية طويلة الأمد، مثل سياسات التنوع والشمول، على الثقة والانغماس الوظيفي، وتحديد العوامل التي يمكن أن تعزز هذه العلاقة في مختلف القطاعات. هذه البحوث المستقبلية ستساهم في تطوير نظريات أكثر شمولية حول كيفية بناء بيئات عمل داعمة وموثوقة، مما يعزز من الأداء التنظيمي بشكل عام.

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

يقدم هذا البحث إسهامًا مهمًا في مجال إدارة الموارد البشرية والتنظيم، حيث يسلط الضوء على الدور الحاسم للثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي. من خلال جمع وتحليل الأدبيات والنظريات المتعلقة بهذا الموضوع، يساهم البحث في توسيع فهمنا لكيفية تأثير الثقة على سلوكيات الموظفين وأدائهم. يساهم البحث في توضيح أن تعزيز الثقة التنظيمية ليس مجرد إجراء إداري، بل هو استراتيجية محورية لتحفيز الموظفين وزيادة مستويات مشاركتهم وولائهم. هذه المساهمات يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة للمديرين وأصحاب القرار الذين يسعون إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الجماعي من خلال بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة المتبادلة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في تقديم إطار نظري يمكن أن يكون نقطة انطلاق للعديد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية والتنظيم. من خلال التركيز على العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، يفتح البحث أفقًا جديدًا لفهم أعمق للتحديات التي تواجه المنظمات في تحفيز موظفيها والحفاظ على مستويات عالية من الأداء. كما يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن تساعد المنظمات في تصميم سياسات وإجراءات تعزز من الثقة الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين الانغماس الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. بهذا الشكل، يساهم البحث في تعزيز الأدبيات الأكاديمية ويقدم رؤى عملية يمكن تطبيقها في مختلف القطاعات لتعزيز النجاح التنظيمي.

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. (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)، ٢٣٣-٢٨٩.
- (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، (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) العسمى، 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). التمتع 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. (٢٠١٨). مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ١٠(١)، ٢٢٧-٢٥٤.
- ١٩) فارس، محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانغماس الوظيفي من خلال سلوكيات المواطن التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣(٤)، ١٤٥-١٧٠.
- ٢٠) لمين، سليمان تيش تيش محمد. (٢٠٢١). اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الثقة التنظيمية. مجلة المحترف، ٨(٢)، ٨٨-١٠٥.
- ٢١) محمد، دعاء. (٢٠٢٣). تأثير التسكع الإلكتروني على الانغماس الوظيفي: الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بالتطبيق على المستشفيات الجامعية. مجلة التجارة والتمويل، ٣(٣)، ٣٥٥-٤١١.
- ٢٢) محمود، محمد جابر. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، ٣٧(٣٧)، ١٩٠-٢٠٤.
- ٢٣) جامعة الملك سعود (٢٠٢٤). مسترجع من (<http://ksu.edu.sa>). تاريخ الاسترجاع: ٢٠٢٤/٨/١ م

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

السيدات والسادة الكرام،

يسعدنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يأتي في إطار دراسة علمية تهدف إلى التعرف على "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة الملك سعود".

الثقة التنظيمية تشير إلى مدى ثقة الموظفين في منظماتهم، بما في ذلك الثقة في الإدارة والزملاء والعمليات التنظيمية. تُبنى هذه الثقة على النزاهة والشفافية والعدالة في التعاملات اليومية داخل المنظمة. عندما تكون الثقة التنظيمية قوية، يشعر الموظفون بالأمان والولاء لمنظماتهم، مما يعزز من مستوى الأداء ويقلل من الصراعات الداخلية.

الانغماس الوظيفي يعني مدى اندماج الموظفين بشكل كامل في عملهم، بحيث يشعرون بالشغف والالتزام تجاه المهام التي يقومون بها. الموظف المنغمس وظيفياً يكون مكرساً لتحقيق أهدافه الوظيفية ويشعر بالرضا عند تنفيذ مهامه بنجاح. هذا النوع من الانغماس يعزز من الإنتاجية والإبداع داخل المنظمة، ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ونؤكد لكم أن مشاركتكم في هذا الاستبيان مهمة جداً لنجاح هذه الدراسة، وأن جميع الإجابات ستُعامل بكل سرية وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم.

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	٩ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
	الثقة بالزملاء	٨ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي
	الثقة بإدارة المنظمة	٨ عبارات	الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

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 ومعرفته في عمله تجعلني اثق به.					
٥.	مشرفي في العمل قراراته دائماً تعمل بالشكل الصحيح لذا اشعر بالراحة معه.					
٦.	مشرفي في العمل ينجز الاعمال باحترافية وإخلاص لذا يمكن الوثوق به.					
٧.	مشرفي في العمل دائماً ما يهتم					

					براحتى .	
					٨. طبيعة علاقتي مع مشرفي المباشر تسمح لي بالتحدث بحرية معه حول مشاكل العمل وقضاياها	
					٩. مشرفي في العمل يؤثر بي لان لدي التزام عاطفي معه و يتعامل معي بإنصاف.	

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&Cuota,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 اشعر بحرج عندما اطلب المساعدة في العمل من احد زملائي .					
١٤.	لدي ثقة متبادلة مع زملائي الآخرين في العمل					
١٥.	أشعر بالراحة مع قرارات زملائي لأنها دائماً تكون في مصلحة العمل .					
١٦.	يمكن ان يؤثر زملائي بي لان لدي التزام عاطفي معهم .					

١٧.	زملائي في العمل يقدمون لي أي نصيحة لازمة عندما احتاجها .				
١٨.	لا يفضل زملائي في العمل مصاحبتهم الشخصية على مصالح زملائهم الآخرين .				

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 يكن للعمل .					
٢٢.	إدارة المنظمة تلتزم بتعهداتها تجاه العاملين					
٢٣.	أشعر بالراحة مع قرارات إدارة المنظمة لأنها دائماً تعمل بالشكل الصحيح .					
٢٤.	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات .					
٢٥.	تسعى إدارة المنظمة لإنجاز الاعمال بإخلاص وتفاني .					
٢٦.	أشعر بالثقة بأن إدارة المنظمة تهتم					

جدول ٢: المتغير التابع: الانغماس الوظيفي

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

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

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