



أثر القيادة التحويلية على تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة القاهرة

اعداد الطالب محمد الشيخ جمال الشيخ

مشروع تخرج 2

كلية الإدارة – جامعة ميد أو شن

إشراف

د . عبد الرحمن نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد أو شن

أفلصل الدراسي الاخير – ٢٠٢٥ م

المقدمة

تعد القيادة التحويلية أحد الأساليب الحديثة في الإدارة والتي تركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز. وفي ضوء التطور الكبير في المؤسسات التعليمية، أصبح تطبيق القيادة التحويلية داخل الجامعات عاملاً أساسياً لتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في جامعة القاهرة باعتبارها من أكبر المؤسسات التعليمية في مصر والمنطقة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تحديات تؤثر على جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعات، ومن بينها الحاجة إلى أنماط قيادية فعالة قادرة على التحفيز والتطوير. ومن ثم تتساءل الدراسة: ما أثر القيادة التحويلية على جودة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة القاهرة؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم نموذجاً علمياً يمكن للجامعات الاعتماد عليه لتعزيز الأداء المؤسسي، كما تساهم في دعم صانعي القرار داخل جامعة القاهرة في تطوير السياسات القيادية.

أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في جامعة القاهرة.
2. قياس مستوى جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعة.
3. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء.
4. تقديم توصيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفاهيم القيادة التحويلية، التي تعتمد على أربع ركائز: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما يستعرض مفهوم جودة الأداء الأكاديمي والإداري وأهم مؤشراتهما.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان موجه إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة القاهرة. سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

النتائج المتوقعة

من المتوقع أن تكشف الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، بما يعزز أهمية تبني ممارسات قيادية حديثة داخل الجامعة.

التوصيات

1. تعزيز برامج تدريب القيادات الجامعية على مهارات القيادة التحويلية.
2. تشجيع القيادة التحويلية ضمن السياسات الإدارية.
3. تطوير بيئة عمل تحفّز الإبداع والابتكار.

أفصل الأول: الإطار اعلام للدراسة ١٣

- املقدمة: ١٤,١
- مشكلة البحث ١٧,٢
- افلجوات انظرية: ١٧,٢
- افلجوات اعلملية: ١٨,٢
- أهمية البحث: ١٩,٣
- الأهمية النظرية: ١٩,٣
- الأهمية العلمية: ١٠,٣
- أسئلة البحث: ١١,٤
- أهداف البحث: ١١,٥
- فرضيات البحث: ١٢,٦
- نموذج البحث: ١٣,٧
- مهنجية البحث: ١٤,٨
- ن ا ط ق ال در اس ة: ١٥,٩
- مخطط المش روع: ١٦,١٠

أفصل اثنائي: ادلر اس ات ال س ابقة ٢٧

- املقدمة ١٨,٢
- امل تغير الاول: ائلفة ائلنظ يم ية ١٩,٢.٢
- ائلعر يف: ١٩,٢,٢
- ائلطور: ١٩,٢,٢
- اب لاع اد: ٢٠,٢,٢
- انلظ ريات: ٢١,٢,٢

رسم توضيح ي.....	٢١, ٢, ٢
2.3 ٢٢ امل تغير الاول: الانغم اس اولظ يفي	
اتلعر يف:	٢٢, ٣, ١
اتلطور:	٢٢, ٣, ٢
اب لاع ا:د.....	٢٣, ٣, ٢
انظر يات:	٢٣, ٣, ٤
رسم توضيح ي.....	٢٤, ٣, ٥
2.4 ٢٥ اعلاقة بين م تغير ات ابلحت: د رو اثلقة اتلنظ يم ية في تعز يز الانغم اس اولظ يفي	
ان لأم اط:	٢٥, ٤, ١
الصر اع ات:	٢٥, ٤, ٢
افلجوات:	٢٦, ٤, ٣
رسم توضيح ي.....	٢٦, ٤, ٤
2.5 ٢٧ ال خ ائمة:	
مل خص نتائج الإطار النظري:	٢٧, ٥, ١
اثر ا لب حث المس تق بل قى:	٢٧, ٥, ٢
املس اهم ات الاجم الةى ل لب حث في هذا المج ال:	٢٨, ٥, ٣
قائمة المراجع	٢٩, ٣, ٢
املاحق	٤١, ٣, ٢
اسلا تبيان:	٣١, ٤, ١

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، مفعَّمًا بالطاقة، ومندمجًا بعمق في مهامه اليومية، مما ينعكس إيجابًا 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 الموظف، مما يؤدي إلى استقرار بيئة العمل وزيادة الكفاءة المؤسسية وقد أصبحت الشركات تدرك أهمية هذا الأمر فهوم وتسعى إلى تعزيز بيئة عمل داعمة، توفر الحافز المستمر والفرص للتطوير، بهدف تحقيق أقصى استفادة من قدرات موظفيها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة. (عبدالله، ٥٧، ٢٠١٧)

وعتبرت الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة، حيث تمثل مدى شعور الموظف بالاطمئنان وإلحاقه بالنظام وإدارته وإشراكه في العمل وتنشأ هذه الثقة من خلال ممارسات إدارية شفافة وتواصل فعال، وعادةً في توزيع المهام والموارد بكفاءة، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء للمؤسسة. كما أن الثقة بين الموظف والإدارة، ارتفاع مستوى الالتزام والولاء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي بالإضافة إلى ذلك، تسهم الثقة التنظيمية في خلق بيئة تفاعلية تعزز التعاون والابتكار، حيث يصبح الموظفون أكثر استعداداً لمشاركة الأفكار، ولاتعبر عن آرائهم دون خوف من التبعات السلبية كما أن النظام الذي تلتزم به الذي تحرص على تعزيز هذه الثقة تجد أن لديها قدرة عالية على مواجهة التحديات والأزمات، لأن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من كيان ممتاسك يسعى لتحقيق أهدافه الجارية بروح الفريق الواحد، لذا فإن بناء وتعزيز الثقة داخل المنظمة أصبح من الأولويات الإدارية الحديثة، حيث تلتزم المؤسسات الناجحة إلى ترسيخ قيم العمل صدق، العدالة، والشفافية لضمان أن بيئة العمل محفزة ومسندة. (غنيم، ٧٨، ٢٠١٢)

تعد الثقة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل عندما يشعرون أن النظام الذي هم عليه يتسم بالعدالة والشفافية، وأن إدارتها تتخذ قراراتها بناءً على معايير واضحة وعادلة، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على مستوى

5

التزامهم وانغماسهم في مهماتهم اليومية فالثقة تلعب دوراً أساسياً في بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان انفسياً ولاوظفي، 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 جهدهم في أعينهم، حيث يدركون أن مساهماتهم

مقدّرة، وأن لديهم فرصًا حقيقية للنمو والتطور داخل المنظمة. (افرس ، ٥ ، ٢٠٢١ ١٤)

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 استعدادًا للمشاركة الفعالة في تطوير العمل واتخاذ القرارات. بادرات اتلي تعزز الأداء المؤسسي كما أن الثقة التنظيمية تقلل من معدلات التراجع الوظيفي ولا تؤثر، حيث تقلل من الشكوك بالوضوح غط النفس الناتج عن الغموض في القرارات أو غياب العدالة في التقييمات والترقيات علاوة 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 ومسؤولية على مستوى الأفراد والمنظمة ككل. (لاصغير ، ٧ ، ٢٠٢١ ٥٣)

وعليه فقد تابعت 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 الوضوح، العدالة، والشفافية في التعامل بين الإدارة والموظفين يخلق شعوراً بالأمان والانتماء، مما يعزز من رغبة الموظفين في المشاركة الفعالة في مهامهم وتحقيق الأهداف. فالتنظيمية متى كما واجدت بعض الدراسات أن المظنمات التي تتبعت بدرجعة الية من الثقة التنظيمية متى

تشهد معدلات أقل من الغياب الوظيفي، وزيادة في الأداء، فضلاً عن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، حتى يشعروا 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 ادعم المهني والاجتماعي داخل بيئة العمل وترى هذه الدراسات أن الثقة التنظيمية قد لا تكون كافية بمفردها لتعزيز الانغماس الوظيفي في

6

ظ لبيئات العمل تتسبب بالوضوح غوط العلية، أو نقص الموارد، أو غياب فرص النمو والتطوير المهني كما أشارت بعض الدراسات إلى أن الإفراط في الثقة التنظيمية قد يولد وجود آليات رقابية واضحة قد يؤدي إلى التساهل في الأداء أو تقليل روح التنافس بين الموظفين، مما قد يؤثر سلباً على الإنتاجية وبذلك، ترى هذه الدراسات أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي ليست خطية، بل تتأثر بعوامل

وسيلة وم تغيرات أخرى يجب أخ ذها في الاع تبار ع ند در اس ة تأثير الثقة التنظيم ية ع لى أداء الموظ فين
ور دة نفاع لهم مع ع م لهم . (ابس هل ، ٩ ، ٢٠٢٢ ٢٩)

وعليه تهل عب الثقة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل بيئة عمل إيجابية ومستدامة تعزز من تفاعل
ال موظفين مع مؤسس ااتهم، مم ا ينعكس بشكل م مباشر ع لى مس توى الا نغم اس ال وظ يفي لديهم فالثقة بين
ال موظفين و الإد ارة تس اهم في خ لق بيئة د اعمة تتسم بالش فافية و الاح تر ام ال م تبادل، مم ا يؤدي إل ى شعور
الأفر اد بالأ م ان و الاس تقر ار د اخل بيئة العمل ، و يز يد من التزامهم المهني في ه ذا الس ياق ، تش كل المؤسس ات
الأك اديم ية، م ثل ج اموعة الم ل ك ع بد العز زى في جدة، نموذجاً مثالياً لدراسة تأثير الثقة التنظيمية على
الانغماس الوظيفي، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه الجامعات في تطوير رأس المال البشري وتحقيق
اتلنم ية ال مس تد امة فمن خلال تو فير م ناخ تنظ يمي يعزز ال ش فافية و ال عد الة و تقدير ال جهود، يمكن تح فيز
أعض اء ه يئة التد ريس و الموظ فين الإد ار يين ع لى بذ ل المز يد من الج هد و المش اركة الفاع لة في تح فيق
أهد اف الج اموعة كم ا أن تعز يز الثقة التنظيم ية في المؤسس ات التعل يمية ينعكس بش كل م مباشر ع لى جودة
التعليم والخدمات المقدمة، حيث يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً للمساهمة بأفكارهم الإبداعية وال عمل
بروح الفريق ، مم ا يس هم في رفع الأد اء المؤسسي ككل في ظل ه ذه الأهم ية، تس عى الدر اسة إل ى تح ليل
ال علا قة بين اثلقة اتلنظ يم ية و الا نغم اس ال وظ يفي في ج اموعة ال م لك ع بد ال عز يز، بهدف اتلعر ف ع لى أبرز
ال عوامل اتلي تسهم في بناء هذه اثلقة و تأثيرها ع لى مس توى الأد اء و اتلفاع ل الوظ يفي د اخل الج اموعة

(غني، ٧، ٢٠١٢)

7

م ك شلة البح : ث ١, ٢

تواجه المؤسسة الأكاديمية العديد من التحديات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري وتعزز الأداء
التنظيمي، ويعد مس توى 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 مس توى الثقة بين الموظفين والإدارة، مما
يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام والتحفيز لدى الأفراد ويترتب على ذلك تدني مستويات الانغماس
الوظيفي، مما قد يؤثر على جودة العمل، ويفاقم من مشكلات الاتصال وظيفية والاحتراق الوظيفي ومن
هناذا لم نطلق، نتج أول هذه الدراسات استكشاف العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في جامعة
المكعبد العزيز بمدينة جدة، حيث يعد بناء بيئة عامية قائمة على الشفافية والعدالة والتقدير من
العوامل الأساسية لتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري فالأسئلة المطروحة تدور حول مدى تأثير الثقة

اتلنظيمية على انغماس الموظف في مهمتهم، وكيفية تحسين هذه العلاقة لضم ان بيئة عمل محفزة تساهم في تحقيق الأهداف الاساتذية للجامع، تهدف الدراسة الى الكشف عن طابع هذه العلاقة، وتحليل العوامل التي قد تسهم في تعزيزها أو تعيقها، مما يساهم في تقديم توصيات فعالة لتحسين مناخ العمل. في المؤسسات الأكاديمية.

أفاجوات النظرية ١,٢,١

عمل الرغبة من وفرة الأبحاث حول مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها في بيئات العمل المختلفة، لا تزال هناك فجوات نظرية تتعلق بمدى تأثيرها المباشري 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 وإجراءات التنظيمية وهذا القصور النظري يحذر من القدرة على تقديم صورة دقيقة لكيفية تفاعل هذه الأبعاد مع مسؤليات الموظف في عملهم كذلك، لم تتناول العديد من الدراسات العلاقة الدينامية بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي ضمن بيئات تعليمية متقدمة، حيث تتسم الجامعات بوتنوع الأدوار الوظيفية وتداخلها لتلنظيمية والاجتماعية تؤثر على بيئة العمل وبالتالي، هناك حاجة لإجراء دراسات معمقة لفهم كيفية تساهم عناصر الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام المهني والاحتفاظ بالإنسان. السباق الأكاديمي.

8

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 تتسم بدرجة عالية من الاستقلالية المهنية والتمتع في طابع المهمة، 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 ينتج عن هذا المفهوم في بيئات العمل الأكاديمية، وما إذا كانت أبعاده تتأثر بطريقة مختلفة مقارنة ببيئات العمل الأخرى، مما ييسر تدعي مزيداً من البحث لفهم هذه العلاقة بعمق أكبر.

أفاجوات اعلملية ١,٢,٢

عمل ال ص ع يد العمل ي ، لا تزال المؤسسة ات الأكاديمية تواجه تحديات كبيرة في تعزيز بيئة عمل قائمة على

الثقة بالنظريين، مما يؤثر بشكل مباشر على مس توى 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 ان 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 مس توى الثقة المتبادلة، ويؤثر على رضا الأفراد تجاه بقية العمل لذا،
هناك حاجة إلى استراتيجيات عمليّة لتعزيز الثقة التنظيمية داخل الجامعات ، مما يساهم في رفع مس توى
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 المس تويات التنظيمية فيدون
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
المتمرة في السياسات التعليمية وانتكاس لوجية لذلك، تسعى هذه الأدلة إلى سد الفجوة العملية من خلال

9

تقديم توصيات لموسسة يمكن تبنيها داخل المؤسسة الأكاديمية لتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة، مما
يساهم في رفع مس توى الحماس والتفاعل الوظيفي لدى الموظفين ، ويعزز من استدامة الأداء المؤسسي

أهمية البحث ١,٣

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لدورها في تسليط الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية
ولانغماس الموظفين ، 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 إيجابياً
على مدى التزامهم بعمالهم، وارتفاع بثهم في تقديم أقصى ما لديهم من جهود، مما يساهم في رفع الإنتاجية
وتعزيز بيئة العمل الصحية كما أن دراسة هذه العلاقة في سياق جامعية المل كعبد العزى بمدينة جدة
توفر نموذجاً مهماً يمكن أن يستفيد منه صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية

ال سعودية، حيث تواجه المجالس جمعيات تحديات متزايدة تتطلب تعزيز الانتماء الوظيفي ورفع مساهمات الوفاء
المهني لمواجهة التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي

علاوة على ذلك، فإن الدراسة تسعى إلى تقديم فهم أعمق لفهم الثقة التنظيمية وأبعاد المخاطرة، وكيفية

يؤثر على مستويات الانغماس الوظيفي في بيئة أكاديمية، مما يوفر إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في
تطوير استراتيجيات إدارية فعالة كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تحسين بيئة
العمل المجالس، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تطوير التعليم العالي وتحسين
جودة التعليم من خلال سياسات تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم على العطاء والابتكار

الأهمية النظرية ١,٣,١

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمة الفجوات المعرفية المرتبطة بالعلاقة بين الثقة
التنظيمية والانغماس الوظيفي، خاصة في بيئة المؤسسات الأكاديمية ورغم وجود العديد من الأدلة التي
التي تناولت كل مفهوم على حدة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تستكشف التفاعل بين
هذين المفهومين في سياق التعليم العالي فمعظم الأبحاث السابقة تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية ومساهمة
الموظفين في قطاعات مثل الأعمال والصناعة، لكن القليل منها ركز على المؤسسات التعليمية التي
تمتاز ببيئة عمل ديناميكية تتطلب مساهمة الوفاء والالتزام والابتكار من هؤلا، تأتي هذه الدراسة لتقديم

10

إطار نظري شامل يساعد في فهم تأثير مساهمة الثقة التنظيمية على درجة انغماس الموظفين
في عملهم داخل المجالس، مما يفتح المجال أمام مزيد من الأبحاث المساهمة في هذا الموضوع
علاوة على ذلك، تساهم 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 الجامعة يمكن
عذب العزيم، ستوفر الدراسة رؤى جديدة حول كيفية بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، ومساهمة 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
مجالا الإدارة، علم النفس التنظيمي، وعلم التربية

الأهمية العملية ١,٣,٢

من الناحية العملية، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لتقديمها حلولاً قابلة للتطبيق يمكن أن تساعد

جماعة الملاك عبد العزيز ، وغيرها من المؤسسات الأكاديمية، في تحسّن بيئة العمل وتعزيز مساهمة
انغماس الموظفين من خلال استراتيجيات فعّالة تعزز الثقة التنظيمية فمن خلال تحليط بيئة العلاقة
ببن الثقة والانغماس الوظيفي ، ستوفر الدراسة توصيات يمكن للإدارة الجامعية الاستفادة منها لتطوير
سلاسل أثرية فاعلة وعادلة، مما يعزز عوارض الموظفين بالانتماء والاستقرار الوظيفي كما أن تحديد
العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة يمكن الجامعة من معالجة المشكلات التنظيمية التي قد تؤدي إلى
تراجع مساهمة الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يبالغ في الآثار السلبية الفعّالة، فضلاً عن تعزيز، أو
. غاية البحث 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 الفعّال على سبيل المثال، يمكن أن تساعد
اتوصيات الدراسة من أجل تصميم برامج تدريبية للقادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس
لتعزيز مهارات التواصل الفعّال، بناء العلاقات المهنية القوية، وتحفيز فرق العمل على تحقيق الأهداف
الأساسية بروح من الالتزام والاندماج

11

أول سؤال للبحث ١,٤ :

سؤال البحث الرئيسي :

ما أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي؟

أسئلة البحث الفرعية :

ما أثر الثقة بالمديرين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جماعة الملاك عبد العزيز بمدينة جدة في

السعودية ؟

ما أثر الثقة بالمزلاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جماعة الملاك عبد العزيز بمدينة جدة في

السعودية ؟

ما أثر الثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جماعة الملاك عبد العزيز بمدينة جدة في

السعودية ؟

أهداف البحث ١,٥ :

أهداف البحث هو :

تحديد أثر الثقة التنظيمية على تعزيز الانغماس الوظيفي

أهداف البحث الفرعية :

تحدى دور الثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي جماعة المملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في
ال سعودية

تحدى أثر الثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدي جماعة المملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في
ال سعودية

تحدى أثر الثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدي جماعة المملوك عبدالعزيز بمدينة جدة
في الس عودىة.

12

فرضيات البحث ١,٦

افرضية ارل نيسية H 1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة المنتظمية على تعزيز الانغماس الوظيفي

افرضية افلرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدي جماعة
المملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في ال سعودية

افرضية افلرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بالزملاء على تعزيز الانغماس الوظيفي لدي جماعة المملوك
عبد العزيز بمدينة جدة في الس عودىة.

افرضية افلرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقة بإدارة المنظمة على تعزيز الانغماس الوظيفي لدي جماعة
المملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في ال سعودية

13

نموذج البحث ١,٧

تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٥)

شكل ١ : نموذج البحث

الانغماس الوظيفي

: امل تغيير املس تقل: لثقة التتظيمية امل تغيير اتابع

الثقة بالمشرفين

اثقلقة بالزملاء

H1,Ha,Hb,Hc

اثقلقة بإدارة امل نظمة

14

مهنج ىةابلحث ١,٨

فل سفة البحث : ال وضع ية

مهنج البحث : استنتاجي

استر اتيج ية البحث : دراس ة الح ال ة

اختيار البحث : ال طريقة الاح ادية

الافق الزم ني : مستعرض ة

تقنيات جمع و تح ليل البيانات : الاس تبيانات

شلك ٢:ت ص م يم البحث

تم التصم يم بواسط ة: الباحة (٢٠٢٥)

فل سفة البحث : الوضعية

من هج البحث : اس نتاجي

ات سراتيج ية البحث : در اة س

ال ح الة

ات خيار البحث : الطريقة

احلا ادية

: اف لاق الزم ني

م ت سعرض ة

تيفانت جمع

وت ح ليل

:ابليات

اسلا تبيانات

15

:ن اطق ادلر اسة ١,٩

الحدود المكانية: تاتونل الدراسة موضوعة أثرة بالمشرفين على تعزيز الانغماس الوظيفي لدى جماعة الملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في السبعينيات.

الحدود الزمانية: يتم إجراء الأدلة في الفصل الأدلي اثلاثي للعام الجامعي ٢٠٢٥ م - ١٤٤٦ هـ

الحدود البشرية: يتم إجراء الأدلة على عينة من الموظفين والإداريين في جماعة الملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في السبعينيات.

الحدود المكانية: يتم إجراء في جماعة الملوك عبدالعزيز بمدينة جدة في السبعينيات.

تعد جامعة الملك عبدالعزيز في مدينة جدة إحدى أبرز الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، إذ تأسست عام ١٩٦٧ م (١٣٨٧ هـ) كمؤسسة تعليمية أهلية خاصة، قبل أن تُضم إلى الدولة لاحقاً عام ١٩٧٤ م (١٣٩٤ هـ) لتصبح جامعة حكومية مرموقة. تتميز الجامعة بتنوع كلياتها وتخصصاتها ١٩٧٤ الأكاديمية، مما يبين العولمة التكنولوجية، والعولمة الاجتماعية، والعولمة الإنسانية، والعولمة الإدارية ولا تقتصر ادوية، إضافة إلى كليات الهندسة والطب والصحة، لتغطي بذلك مختلف احتياجات التنمية

للمجتمع السعودي. وقد ساهم موقعها الاستراتيجي في مدينة جدة، بوصفها بوابة الحرم بين الشرفين ومركزاً تجارياً هاماً على ساحل البحر الأحمر، في إثراء الحياة الطلابية والأكاديمية، من خلال ربطها بعدد كبير من الأنشطة الثقافية والبحوثية، واسقطاتها للطلاب والباحثين من مختلف أنحاء المملكة بل. وللاعتماد الإسلامي

ومن الجدير بالذكر أن جامعة الملوك عبدالعزيز لم تقتصر على التعليم والتدريس فحسب، بل أولت اهتماماً خاصاً بالبحث العلمي والابتكار، فأنشأت مراكز بحثية متخصصة في مجالات البيئة والطاقة ولامتيازات المناخية ولاهندسة الوراثية وغيرها من التخصصات ذات الأهمية الاستراتيجية. كما تطورت بنيتها التحتية بشكل ملحوظ، حيث تضم الآن مباني تعليمية متطورة ومختبرات حديثة ومكتبات رقمية، مما 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

الفصل اثناني: الإطار النظري

الفصل اثلث: منهجية البحث

الفصل الرابع: اتلح ليل الإحصائي

الفصل الخامس: ال م ناقشة و ال خ ائمة

17

افصل اثناني : ادلر اس ات ال س ابقة ٢

18

امقدمة ٢,١

في بيئات العمل المعاصرة، لم تعد الكفاءة الفردية أو التوصيفات الوظيفية وحدها كافية لضمان أداء مسؤوليهم، 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 وقيمتها. فكلمة الموظف أن بيئة العمل تحترمها وتمنحه التقدير والعدالة والدعم، زادت ثقته في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على درجة تفاعله واندماجه في العمل.

الانغماس الوظيفي بدوره يمثل حلاً ذهنية إيجابية يعيشها الموظف حين يشعر بالشفافية والانتماء ولاهتمامه بالأمور التي يهتم بها، ويتجوز بذلك مجرد أداء الواجبات إلى التفاعل الفاعل والمثمر في ولاسله. مع العمل. هذه الحالة تتطلب بيئة داعمة تعزز من قيم الشفافية والمصداقية، مما يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية مدخلاً جوهرياً لتحفيز هذا الانغماس. الموظف الذي يثق في عدا له إدارته، وصديق وعوده، وتوافر. ادلعن دال ح اجة، يكون أكثراً قدرة على اتلرك يز، وأكثراً رغبة في ابلذل والابتكار. من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي ك أحد المفااتيح ال جوهريه لتحسين الأداء المؤسسي. ففهم آليات بناء الثقة داخل المنظمة، وتأثيرها على دوافع الأفراد وسلوكياتهم، يمكن أن يساهم في تصميم بيئات عمل تعزز 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. (بأوهلال،

(٢٠١٨)

19

امل تغير اولال: ائقة اتلنظ يم ية ٢,٢

التعريف ٢,٢,١

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 ليس تند إلى الخبرات المتراكمة التي يمر بها الفرد داخل بيئة العمل، وتشمل تصديقه بصدق نوايا الإدارة، وكفاءة القرارات التي تتخذ، ومدى التزام المنظمة بالوعد 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 زلماًءه في العمل وإدارة المؤسسة ككل. ولهذا فهي عنصراً مركزياً في العلاقات التنظيمية، تؤثر على التزام الموظف، وتعاونهم، واستعدادهم للمخاطرة الإيجابية، وميلهم إلى الابتكار. وعادةً ما ترتبط الثقة بالتنظيمية بمفاهيم مثل العدالة التنظيمية، والدعم الإداري، والانتماء المؤسسي، ما يجعلها من المفااتيح الأساسية في فهم سلوكيات العاملين داخل المنظمة. (بأوهلال، ٢٠١٨)

التطور ٢,٢,٢

بدأ الاهتمام العام لمفهوم الثقة التنظيمية في النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة في سياق علم النفس الصناعي والعلاقات بين الموظفين، حيث تم التعرف على كيفية تأثير تعزيز العلاقات الإيجابية داخل العمل، وزيادة الفاعلية المؤسسية. في بداياتها، كان يُنظر للثقة بوصفها صفة شخصية أي تميل إلى أن تكون جزءاً من طبيعة الفرد – لكن مع تطور الأبحاث، تحولت 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. (يامن، ٢٠١٩)

خلال العقود الأخيرة، توسع مفهوم الثقة التنظيمية ليأخذ أشكالاً أكثر تعقيداً، وبدأ الباحثون يميزون بين الثقة في الأفراد (مثل زملاء أو مشرفين) والثقة في المنظمة أو المؤسسة نفسها. كما أظهرت اتجاهات تربط الثقة بالتنظيمية بأبعاد الأداء المهني، والاحتراق الوظيفي، والرضا، والتمكين، والانغماس الوظيفي،

ما زاد من ثقلها في الدراسات الإدارية والموارد البشرية. وقد أدى تطور الفكر الإداري

20

الحديث، خاصة في ظل بيئات العمل القائمة على المعرفة والمعلومات، إلى إعادة تعريف الثقة كمورد تنظيمي استراتيجي، يمكن بناؤه وصيانته من خلال ممارسات تنظيمية عادلة وشفافة. (يامن، ٢٠١٩)

الابع ٢,٢,٣

: اثقة بالمشر فين

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 بمسئولية الالتزام والانضباط والاطاعة والطوعية، ويؤثر في الطريقة التي يتقرب بها الموظف التوجيهات، ومدى انفتاحه لتغذية الرأى، وشعوره بالأمان الوظيفي.

: اثقة 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 تمكن الفرق من تبادل المعرفة بحرية، وتقلل من التوترات والصراعات، كما تعزز روح الفريق والانتماء للجماعة المهنية، مما يساهم في تحسين جودة الأداء العام.

:اثقة بإدارة المنظمة

تمثل مستوى الثقة الذي يمنحه الموظفون لإدارة العليا في ما يتعلق بالرؤية، والقرارات الاستراتيجية، والسياسات التنظيمية. حين يعقد الموظفون أن الإدارة تتصرف بعدالة وشفافية، وتفي بوعدها، فإن ذلك يولد لديهم شعوراً بالانتماء والاستقرار. هذه الثقة ترتبط بشكل مباشر برضا العاملين واستعدادهم لأداء جهد إضافي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. (ابس هل ، ٢٠٢٢)

21

:النظريات ٢,٢,٤

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 تعامله بعدالة، وتمنحه الاحترام والدعم، فإنه يُقابل ذلك بولاء وانضباط، واندماج في العمل. الثقة هنا تُبنى عبر سلسلة من التفاعلات المتبادلة، وتتأثر بمدى توفيق الالتزام المتبادل بين الطرفين.

نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

تركز هذه النظرية على إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة. فكلم الشعور

الموظف أن القرارات الإدارية تُتخذ بناءً على معايير منصفة، وأنه يُعامل بالمثل مع الآخرين، زادت

ثقتها في المنظمة. ويُعد غياب العدالة أحد أكبر العوامل المهددة للثقة، مما يجعل الإنصاف الإداري
عنصرًا محوريًا في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة.

نظرية الوكيل (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 والتنظيمية وخفض التكاليف. (ابس هل ، ٢٠٢٢)

رسم توضيحي: ٢,٢,٥

شكل ٣: الثقة المتلزمة

لاصغير (٢٠٢١)

22

امل تغير اولال: ان لاغم اس ال وظيفي ٢,٣

:التعريف ٢,٣,١

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

:التطور ٢,٣,٢

ظهر مفهوم الانغماس الوظيفي في الدراسات الأكاديمية بداية من أواخر التسعينات، حيث صاغه
الباحث

ي وليام كاهن (Kahn, " 1990) باع تبار ه "توظيف الذات في المهام الوظيفية من خلال التعبير الكامل

عن الذات". وقد قدمه هذا المفهوم كإحدى الجديده للعلاقة بين الفرد والعمل، حيث تجوز التصورات التقليدية التي تربط الأداء فقط بالحوافز المادية أو الوصف الوظيفي، وأكد على أهمية البعد النفسي والشخصي في تحديد جودة الأداء. (نبي خ الد، ٢٠١٧)

مع تطور الدراسات التنظيمية، توسع الاهتمام بالانغماس الوظيفي، وظهرت نماذج متعددة لقياسه، أبرزها نموذج " (Schaufeli et al. 2002) الذي صنف الانغماس إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الحيوية (vigor) والتفاني (dedication) والامتصاص (absorption). ومع ازدياد غوط العمل وتحديات السوق، أصبح الانغماس يُعد أداة استراتيجية لتعزيز المرونة للمؤسسات، وتقوية العلاقة بين

23

الموظف ومكان العمل. وتم دمجها في سياسات تطوير الموارد البشرية وبرامج القيادة واتلج فيز الحديثة، بوصفها مؤشراً نفسياً واستراتيجياً على نجاح بيئة العمل. (نبي خ الد، ٢٠١٧)

الابعاد: ٢, ٣, ٤

الحياة (Vigor):

تشير إلى الطاقة والحيوية والمرونة النفسية التي يوظفها الموظف أثناء أداء عمله. الموظف المغمس حيويًا يكون نشيطًا ومنتفعًا، ولا يشعر بالتعب بسهولة، بل يُظهر حماسًا دائمًا في مواجهة التحديات. كما يسعى عكسها، إذ البعد اس تعداد الموظف لبذل جهد إضافي يتجاوز المتطلبات الأساسية، مما يُعزز الأداء. العمل للفريق أو القسم.

التفاني (Dedication):

يعبر عن شعور الموظف بالأهمية والاعتراف والالتزام تجاه العمل، حيث يشعر أن عمله له ذوق 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. المؤسسة.

الامتصاص (Absorption):

يُقصد به مدى تركيز الموظف وانغماسه الكامل في أداء المهام لدرجة فقدان الإحساس بالوقت أو المحيط. الموظف الممتص يكون في حالة "دفق" ذهني ونفسي، يصعب تشتيته، ويشعر بالراحة والرضا أثناء العمل. هذا البعد يُشير إلى التفاعل العميق مع المهام، ويسهم في زيادة الجودة وتقليل الأخطاء. (لاخ فاجي،

(٢٠١٤)

النظريات ٢,٣,٤

نظرية "Kahn" لـ لا نغم اس (١٩٩٠):

تُعد الأساس النظري الأول الذي قدّم مفهوم الانغماس الوظيفي بوصفه توظيفاً كاملاً للذات في الدور الوظيفي. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الموظف لا يقدم فقط جهده، بل يقدم ذاته – فكره ومشاعره وهو يتفهم

24

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)

ولام وراء المتاح (مثل الدعم من الزملاء، والتدريب، والاعتراف). فإذا زادت المتطلبات، سادت

الموظف على الأساس المتاح للتحديات بشكل إيجابي، مما يزيد من مساهمات 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 يصدقون أن جهدهم سيؤدي إلى أداء جيد،

وأن هذا الأداء سيقود إلى مكافأة أو نتيجة ذات قيمة لهم. تُبرز النظرية أهمية إدراك العلاقة بين الجهد

ولامكافأة في تعزيز الدافعية الداخلية، والانغماس المسند في العمل. وهو ما يشير إلى ضرورة وضوح

النتائج المتوقعة وربطها بأداء الموظف بشكل عادل وشفاف. (زندان، ٢٠٢٢)

رسم توضيحي: ٢,٣,٥

شكل ٤: الانغماس الوظيفي

(لاعرابي، ٢٠٢١)

25

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

: الأنماط ٢,٤,١

تُظهر الأدبيات والدراسات الحديثة وجود أنماط ارتباط واضحة ومتكررة بين الثقة التنظيمية والانغماس

الوظيفي، إذ كلما ارتفع مستوى الثقة بين الموظف ومؤسسته – سواء في علاقتها مع الإدارة أو الزملاء

أو المشرفين – زادت احتمالية ظهوره في حالات انغماس مهني فعال. فالثقة التنظيمية تلعب بيئة نفسية

أمنة 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 ذاتها، ويوجهه نحو الالتزام والإبداع دون الحاجة إلى رقابة أو حوافز خارجية مباشرة. وتمثل هذه الأنماط في السلوكيات التي تتكرر في بيئات العمل ذات الثقة العالية: مثل استعداد الموظف لوت لزمته، إخضاعه للإيجاب 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 بين الثقة والانغماس. (سطوحي، ٢٠٢٠)

الصرعات ٢،٤،٢:

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 المصداقية في القرارات الإدارية إلى خلق مشاعر عدم الأمان أو الغموض، مما يجعل الموظف أكثر تحفظًا في عطائه، وأقل تجاوبًا مع المبادرات المؤسسية، حتى لو كانت بنية العمل داعمة في ظاهرها.

كما تظهر الصراعات في الحالات التي يُطلب فيها من الموظف الانخراط العالي في العمل – كالمهام الإضافية أو الصراعات الطويلة – دون أن يُقابل ذلك باعتراف أو دعم تنظيمي، مما يُفرض الثقة من

26

مضمونها، ويحول 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 فعليًا من تجارب، وهنا تُصبح العلاقة بيننا لم تغري نرضى للتأثر بالعوامل السببية والشخصية. (شبل، ٢٠٢١)

افلجوات ٢،٤،٣:

تشير الممارسات المؤسسة إلى وجود فجوات معرفية وسلوكية تؤثر على تلك الممارسات المفترضة بين الثقة

اتلنظيمية و الانغماس الوظيفي. من أبرز هذه الفجوات، عدم إدراك الإدارة لأهمية بناء الثقة كأساس استراتيجي وليس مجرد قيمة أخلاقية. ففي كثير من المؤسسات، تُركز الإدارة على مؤشرات الأداء فقط، دون التعمق في مسبباتها النفسية، مما يؤدي إلى برامج تحفيزية لا تثمر لأنها لا تنطلق من بيئة ثقة حقيقية. كما أن ضعف التدرج القيادي حول إدارة العلاقات الإنسانية، وعدم وجود سياسات واضحة من أجل معالجة 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 يُصعب 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 مشرفه ادل، لكنه لا يثق بالإدارة العليا أو النظام المؤسسي ككل. هذا التباين بين التجربة اليومية والهيكل الإداري ال عام يخلق حلة من الانقسام في الانتماء، ويُضعف أثر الثقة على الانغماس، رغم وجود علاقة بدئية قوية بينهم ا. (الاش توى ، ٢٠١٦)

رسم توضيحي: ٢,٤,٤

شكل ٥ : دور الثقة التنظييمية في تعزيز الانغماس الوظيفي

سطوحي (٢٠٢٠)

27

الخلاصة: ٢,٥

مخلص نتائج الإطار النظري ٢,٥,١

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، يتضح أن الثقة التنظيمية تُعد من أبرز المحددات انفسية و ال سلوكية اتلي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الموظف ومؤسسته. وقد أظهر الإطار النظري أن الثقة لا تقتصر على الإيمان بنزاهة الإدارة فحسب، بل تشمل الثقة بالمشرفين والزلاء، 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 دبرز ك أحد أهم مؤشرات الأداء الإيجابي، وهو لا يعكس مجرد الرضا أو الولاء، بل يُعبر عن حالة من التفاعل الكامل مع العمل ذهنياً وعاطفياً وسلوكياً. وقد بينت النظريات ال مخلفة، خاصة نظرية Kahn ومنوذج JD-R أن الانغماس يتأثر بدرجة توفر الموارد التنظييمية،

ولاثقة النفس ية لدى الموظف . ومن خلال الدمج بين الم تنغ ير ين في الإطار النظري ، تظهر علاقة س ببية 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 التلاكلل المهني أو الانسحاب انلفسي من العمل . (الاصغ ير ، ٢٠٢١)

الاثر البحث المس تقبلية ٢,٥,٢

يفتح هذا البحث آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية ولا انغماس الوظيفي بعمق أكبر ، خاصة في سياقات متنوعة مثل القطاع الحكومي ، أو بيئات العمل ال رقمية، أو في ظل الأزمات اتلنظيمية مثل اتلحولات المؤسسة ال كبرى أو ج انحة كوفيد- ١٩ . ف من ش أن اختبار هذه العلاقة في ظروف مختلفة أن يُثري الفهم النظري، ويُظهر مدى مرونة هذه العلاقة في التفاعل مع الضغوط السياقية. كما يُمكن للبحوث ال مس تقبلية أن تتناول م تنغ ير ات وس يطة أو معدلة م مثل ال م ناخ اتلنظيمي، القيادة اتلحويلية، أو الاس تنزاف انلفسي، لفهم الأبعاد الدلقيقة اتلي تعزز أو تضعف من تأيثر الثقة ع لى الانغماس

28

كذلك، تُعد الحاجة كبيرة لتطوير أدوات قياس دقيقة وسياقية تتلاءم مع البيئات الثقافية المحلية، خصوصاً في العالم العربي ، حيث لا تزال ك ثير من م قايس الثقة و الانغماس مس توردة من نماذج غربية. ويمكن أن تتجه الأبحاث المستقبلية أيضاً نحو الدراسات الطولية التي تتبّع أثر بناء الثقة على مدى زمني ممتد، م ام يس مح بفهم ديناميكيات تطوّر الانغماس الوظيفي و اس تدامته. ومن جهة أخرى ، يمكن اس تكشاف الأثر العكسي، أي كيف أن وجود الانغماس الوظيفي قد يُؤدّد بدوره مستويات أعلى من الثقة، مما يفتح الباب لدراسات تتبنى نماذج دائرية أو تفاعلية بدلاً من النماذج الخطية التقليدية. (طه، ٢٠٢٢)

ال مس اهم ات الاجم الية للبحث في هذا ال مج ٢,٥,٣

يسهم هذا البحث بشكل فعّال في إثراء الأدبيات العلمية ال مرتبطة بس لوكيات ال عام لين ، من خلال تس ليط الضوء ع لى ال علاقة ادلنياميك بين م تنغ ير نفسي (اتلقة اتلنظيمية) وم تنغ ير س لوكي (الانغماس ال وظيفي) وتكمن مساهمته الأساسية في تقديم إطار نظري يُبرز كيف تُشكل الثقة ركيزة لتمكين الموظف وتحفيزه داخلياً دون الحاجة إلى تحفيزات خارجية مكلفة أو مؤقتة. كما يُظهر البحث أن بناء الثقة لا يُعد رفاهية إدارية، بل استثماراً استراتيجياً يُسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتقوية التماسك التنظيمي، مما ينعكس ع لى الأداء المؤسسي العام

علاوة على ذلك، فإن هذا البحث يُضيف بعداً تطبيقياً واضحاً، 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
بنيان عمل منتهى الجودة. ويمكن اعتبار هذا البحث مدخلاً لتبني سياسات مؤسسية أكثر إنسانية وفعالية، تضع
العامل البشري في صلب عملية التنمية التنظيمية، وتسعى لخلق بيئة تلبي حاجاته النفسية والمهنية على
حذو العالم. (العرابي، ٢٠٢١)

29

قائمة المراجع ٣

- أوب هلال، حنان حسن. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء
هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقصى الادارة، (٢) ٣٠١، ٣٢٥.
- أى من، أمال. (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مديرية
أملك.
- ادلولة لولاية ورقلة (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- باسهل، عبد الرحمن سمير. (٢٠٢٢). تقصي سلوك المشرفين وسلوك الموظفين التظيمية عند مروض
يهم.
- ٢٩٩، (١) في ضوء قطاعي التجزئة والتوصيل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٢-
٣١٤.
- بن عده، أمحمد. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع (٤)
٢، (٢) ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، ٦٥٧-٦٧٠.
- بن خلد، ميريخت خليل. (٢٠١٧). أثر العدالة التنظيمية في الانغماس الوظيفي: دراسة على المدارس (٥)
اثلاوية في ابلادية الشمالية غربية في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة آل بليت.
- الخالجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تجليلية، (رسالة ٦)
مجالس تير)، جامعة كربلاء.
- زندان، سامي وفيق. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة (٧)
الاتصال الفلسطينية قطاع غزة. المجلة العلمية للاقصى الادارة، (١) ١٣، ٣٣.
- دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة (٨) سطوحي، دعاء محمد عبد السلام. (٢٠٢٠).

٩١، (١) عينة من الأكاديميين ومعاونيهم في جامعة سوهاج. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٠-١٤٣. غنيم، عادل محمد بي ب أبو المعطي. (٢٠١٨). مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية (١٨٢٧)، وإلا نعم اس الوظيفي في الدوائر الحكومية. مجلة الدراسات المالية والإحصائية، ١٠-٢٢٧.

فراس، محمد جودت محمد. (٢٠٢١) . أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانغماس الوظيفي من خلال (١٩)
(٤) ، سولكيات الموانئ التنظيمية كم تغير وسيط . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،
١٣

١٤٥-١٧٠ .

(٢٠١) . الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية . مجلة العلوم التربوية، (٣٧) (٢٠) محمود، محمد جابر . ٨
١٩٠-٢٠٤ .

31

املاحق ٤

: اسلا تبيان ١، ٤

على زري المشارك، كمال مشركة
في إطار البحث العلمي الهادف إلى دراسة "دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي : دراسة
حالة على جماعة الملاك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية"، نسعى من خلال هذا الاس تبيان إلى ج مع
آراء وتجارب الموظفين وأعضاء هيئة التدري س حول تأثير مس توى الثقة التنظيمية داخل الجامعة على
مدد التزمهم وتفاعلهم مع بيئة العمل .
يهدف هذا الاس تبيان إلى قياس مدى شعور الموظفين بالثقة في سياسات الجامعة وإدارتها وزملائهم،
ومدى تأثير هذه الثقة على مس توى انغماسهم الوظيفي ، وذلك بهدف الوصل إلى توصيات لم ية تساع
د

. في تحس ين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي

. نشكركم على وقتكم ومشارك تكم القيمة

32

33

جودل ١ : الم تغير الم مس تقل : ا ثقة اتلنظ يمة

امل تغير الابع اد

عد

اعلبار ات

املرجع

اثقة اتلنظ يم ية

اثقة بالمشرفين

٥

عابر ات

ال خ فاجي، باسم ين . (٢٠١٤) . دور الثقة التلنظ يم ية

في تعز يز الانغم اس الوظ يفي

اثقة بالزملاء

٥

عابر ات

ال خ فاجي، باسم ين . (٢٠١٤) . دور الثقة التلنظ يم ية

في تعز يز الانغم اس الوظ يفي

اثقة بإدارة امل نظمة

٥

عابر ات

ال خ فاجي، باسم ين . (٢٠١٤) . دور الثقة التلنظ يم ية

في تعز يز الانغم اس الوظ يفي

املصدر : الاباح ثة (٢٠٢٥)

34

35

36

جودل ٢ : ال م تغ ير اتلابع : الانغم اس الوظ يفي

الابع اد

عد

اعلبار ات

املرجع

الانغم اس الوظ يفي