

## دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة حالة على جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في السعودية

إعداد الطالبة: سارة أنور الكثيري

الرقم الجامعي: ٢٢٣٨٠٠٢٢١

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – ٢٠٢٥م

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٣  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| ٤  | ١,١ المقدمة: .....                        |
| ٧  | ١,٢ مشكلة البحث: .....                    |
| ٧  | ١,٢,١ الفجوات النظرية: .....              |
| ٨  | ١,٢,٢ الفجوات العملية: .....              |
| ٩  | ١,٣ أهمية البحث: .....                    |
| ٩  | ١,٣,١ الأهمية النظرية: .....              |
| ١٠ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية: .....              |
| ١١ | ٢ قائمة المراجع .....                     |
| ١٣ | ٣ الملاحق .....                           |
| ١٣ | ٣,١ 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 البحث:

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 الفجوات النظرية:

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 الفجوات العملية:

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.

### ١,٣ أهمية البحث:

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 الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في سد الفجوات المعرفية المرتبطة بالعلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، خاصة في بيئة المؤسسات الأكاديمية رغم 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 ببيئة 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.

### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

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.

## ٢ 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، أمحمد. (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، بيكار 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 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(٣)، ١٩٠-٢٠٤.

### ٣ الملاحق

#### ٣,١ 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<br>العبارات | المرجع                                                                 |
|-----------------|----------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| الثقة التنظيمية | الثقة بالمشرفين      | ٥<br>عبارات     | الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي |
|                 | الثقة بالزملاء       | ٥<br>عبارات     | الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي |
|                 | الثقة بإدارة المنظمة | ٥<br>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. | أبادل 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 يكن 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<br>العبارات | المرجع                                                                 |
|------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| الانغماس الوظيفي | ٥<br>عبارات     | الخفاجي، ياسمين. (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٥)

| الأسئلة                                                                         | لا أتفق<br>تماماً | لا أتفق | نوعاً ما | أتفق | أتفق<br>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.        |                   |         |          |      |                |