

دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كوردستان/ عراق

مدرس مساعد / عمر مصطفى محمد

مدرس مساعد / هةوار فتاح كريم

قسم ادارة الأعمال / معهد التكنيكي دوكان

سكول الإدارة والإقتصاد/ جامعة السليمانية

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد طبيعة علاقة الإرتباط وعلاقة الأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مركز رئاسة بلدية السليمانية. وتناولت هذه البحث اسلوب ادارى حديث في التطبيق بممارساتها الادارية في الوقت الحاضر، رغم ظهورها في بدايات علم الادارة، وفي هذه البحث اعتمد الباحثان على (الثقة التنظيمية) متغيراً رئيسياً مستقلاً تضمن ثلاثة ابعاد متمثلة بـ (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس، الثقة في الادارة العليا) والمتغير الرئيسي المستجيب (الاستغراق الوظيفي) والتي تضمن ثلاثة ابعاد متمثلة بـ (الاستغراق المعرفي - الادراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي - المادي)

تم تطبيق هذا البحث في مركز رئاسة بلدية السليمانية ممثلة بعينة مكونة من (77) (مديرعام ومعاوني مدير ومسؤول الشعب والوحدات الادارية والموظفين في المنظمة المذكورة). ومن خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss23) تم التوصل الى نتائج البحث ولعل ابرزها قلة شعور العاملين بالثقة تجاه الإدارة العليا مقارنةً بأبعاد الثقة في الزملاء والثقة في الرئيس لقلة استخدام العدالة التنظيمية في التعامل مع كافة الأفراد العاملين، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات الإستغراق الوظيفي.

اختلفت البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة التي يمكن الاستفادة منها من قبل الجهات المعنية في هذا المجال منها ضرورة التركيز ومن قبل مركز رئاسة بلدية السليمانية على الثقة التنظيمية إذ يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر على مفهوم الإستغراق الوظيفي، وجذب واستبقاء الموظفين والحفاظ عليهم.

Abstract

The research aims to determine the nature of the correlation and the relationship of the impact of organizational career Balastgrac confidence among workers in the mayor of Sulaimaniyah center. And dealt with these search style modern administrative in the application of administrative practices, at the present time, in spite of its appearance in the early management science. In this research the researchers relied on (Organizational Trust) key variable independent included three dimensions represented by (b trust in colleagues, confidence in the president, trust in senior management) and the main variable responder (career soundly), which included three dimensions represented by (b soundly cognitive cognitive, emotional soundly, soundly physical material).

The application of this research in the mayor of Sulaimaniyah center representative sample composed of (77) (director general and aide to the Director and responsible people, administrative units and staff in the organization). Through the data using statistical program analysis (spss23) was reached to the search results, and perhaps most notably the lack of a sense of workers confident about senior management compared to the dimensions of trust in colleagues and confidence in the President of the low use of organizational justice in dealing with all the personnel, and the results suggest the existence of a statistical correlation results positive significant differences between organizational trust and variables career absorption with variables.

Concluded Find a set of appropriate recommendations, which can be tapped by the authorities concerned in this area, including the need to focus and by the mayor of Sulaimaniyah Center on Organizational Trust as one of the important concepts that affect the concept of functional absorption with, and attract and retain employees and keep them. The most important search a set of recommendations, including the need to focus and by the mayor of Sulaimaniyah Center on Organizational Trust as one of the important concepts that affect their absorption with the concept of career, and attracting and retaining staff and maintaining them.

مقدمة

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة، على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها لدرجة انهم يضحون من أجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يهتمون بأهداف تنظيمية لا يتقنون بها، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازهم، فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من جهة والعاملين مع بعضهم من جهة الأخرى ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الاستغراق الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

إن الأفراد العاملين وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، الجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، القيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعوية الكفوءة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.. (الحسن، 2013، 8)

إن من أهم الأصول التي تميز منطمتين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات .وتعد الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد .ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سوية . ولذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين . وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية و رسالة

المنظمة . وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام . ولتحقيق هذه الغاية، يعد الاستغراق الوظيفي أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل لتحقيق ذلك. بناءً على ذلك فقد قسمت البحث الى أولاً: منهجية البحث ويتضمن ثانياً: الجانب النظري وثالثاً: الجانب العملي أما رابعاً: أهم الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

ان التغيرات التي تحدث في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في اقليم كردستان العراق ادى الى تقليل ثقة المتبادلة بين افراد العاملين فيما بينهم وكذلك بين الافراد العاملين والإدارة في جميع المستويات التنظيمية، وكذلك قلة معرفة المدراء لأهمية الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز ودعم الاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة والذي ينبغي ممارسته عند اغلب المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وهذا بدوره ادى الى القلق الدائم والخوف وعدم التركيز في العمل والارهاق النفسي والجسدي وبالنهاية يؤدي الى عدم الكفاءة والفاعلية في انتاجية العمل.. ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث، لان ثقة العاملين بزملائهم وبالمدراء او الادارة العليا لها دور مهم في تعزيز ابعاد الاستغراق الوظيفي وهي (الاستغراق الادراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي) لدى العاملين في اي منظمة .

ويمكن تضمين مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما هي نوعية ومستوى علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
2. ما طبيعة ومستوى علاقة الأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
3. ما هي اهم ابعاد الثقة الاكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي.

2- أهمية البحث

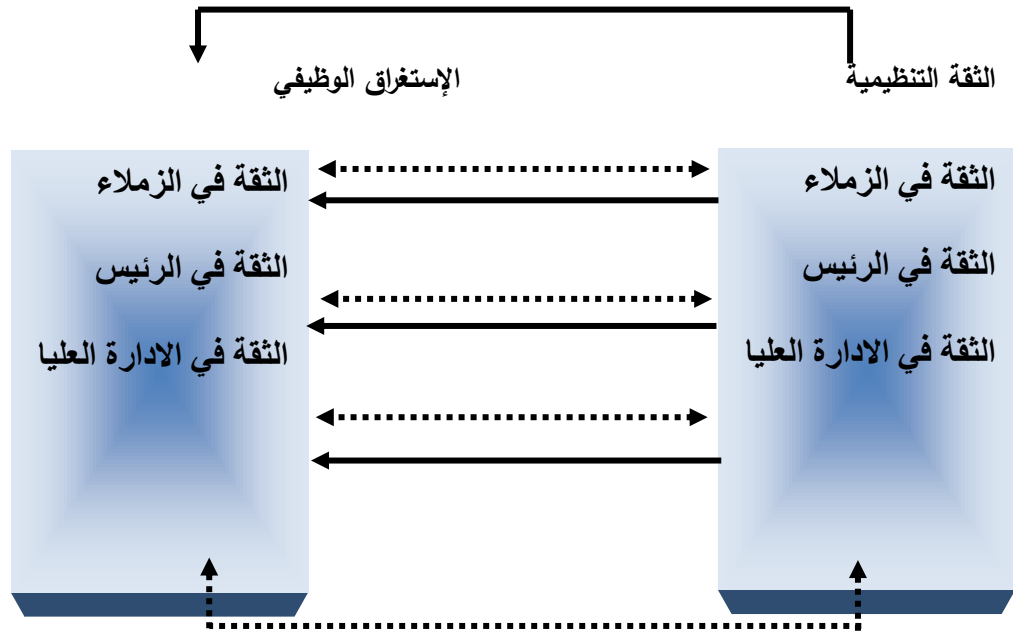
يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، اذ يعد موضوع الاستغراق الوظيفي والثقة التنظيمية من المواضيع التي لاقت القليل من الاهتمام في ادبيات الادارة، كذلك أن البحث يحاول أن يوضح دور الثقة التنظيمية في تعزيز ودعم الاستغراق الوظيفي بغية رسم مسار واضح للمنظمة المبحوثة في هذا المجال، عموماً تجاه بناء الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بابعاده مختلفة (الادراكي، والشعوري، والجسدي) من خلال الاهتمام بالثقة ما بين المدراء والعاملين والادارة العليا، كما تبرز الأهمية النظرية هذا البحث فيما تمثله من اضافة للتراكم المعرفي في هذا المجال بالتحديد في بيئة الادارة الحوكومية بأقليم كردستان العراق.

3- اهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

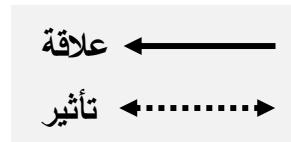
- تحديد طبيعة العلاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- بيان طبيعة العلاقة الاثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- تشخيص مستوى الثقة الموجودة لدى عينة البحث وكذلك مستوى الاستغراق الوظيفي السائد فيها.
- التعرف على ابعاد الثقة الأكثر تأثيراً في الاستغراق الوظيفي.

4- مخطط الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثة بوضع مخطط فرضي وهو يجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي



5- فرضية البحث:

- الفرضية الرئيسة الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة"

2- الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة"

6- منهج البحث :

اعتمدت البحث منهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء بالإعتماد على الاستبيان، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية .

7- مجتمع البحث:

يعد تحديد موقع البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار فرضيات البحث عملياً، فقد اختار الباحثان رئاسة البلدية السلیمانية والتي شكلت بموجب قرار من قبل (سلطان عبدالحميد عثمانی) في سنة (1890) وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة العلاقة الارتباط وتأثير بين الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي. ولكون مجتمع البحث جرى اعتماد اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع والبالغ عددهم (400) موظفاً . وفي ضوء هذا العدد وزعت (100) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة للتفريغ، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (77) استبانة.

لذا ومن خلال اجابات عينة البحث عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات الشخصية فقد اظهرت الإجابات النتائج الآتية وكما في الجدول (1)

1. بحسب الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانت متفاوتة، إذ بلغت نسبة الذكور (32.5%) اما الإناث فكانت نسبتهم (67.5%) هذا يشير الى أن المرأة تنافس بقوة في الحضور والمنافسة على الوظائف الحكومية الشاغرة لدى فروع أو اقسامات المختلفة في البلدية السلیمانية، لافتين إلى أن التفاني والرغبة في العمل الإداري المستقر يعدان المحرك الرئيس لزيادة الإقبال على التقدم لوظائف لدى جهات حكومية وخاصة.

2. بحسب الفئة العمرية :

فيلاحظ من الجدول (1) إن فئة (31-40) هي الفئة الأكبر، إذ حازت على اعلى النسب إذ بلغت (31.2%)، وثم يليها فئة (أقل من 30 سنة) وبنسبة (29.9%) وجاءت فئة (41 - 50) بنسبة (28.6%) وأخيراً فئة (51 فأكثر) بنسبة (10.4%) . وتؤشر النسب السابقة إلى وجود عناصر الخبرة مع عناصر الشباب بنسب متقاربة نوعاً ما وهذا مما يشكل توليفة جيدة من تنوع الأفكار في مركز البلدية السلیمانية .

3. بحسب سنوات الخدمة:

من خلال الجدول (1) يلاحظ أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الخدمة كانت من فئة (11-15) سنة وبنسبة (27.3%) ومن ثم فئة (6-10) سنة وبنسبة (24.7%) ومن ثم جاءت فئات (1-5) سنة و (16 سنة فأكثر) وبنسبة (23.4%) و (18.2%) على التوالي، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من سنة) وبنسبة

(6.5%) وهي أقل نسبة. وتدل هذه النتيجة على توفر الخبرة قليلة لدى أفراد عينة البحث ولكن يعنى ذلك أيضاً ان الدائرة فيها كثير الملاك الشبابي من لديهم افكار جديدة ومغامرة التي يحملها فئة شباب وسياسة التغيير والتطوير فيها سهلة مستقبلاً.

4. بحسب المؤهل العلمي :

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل العلمي كانت من حملة شهادة الدبلوم الفني ونسبة (46.8%) ومن ثم حملة شهادة البكالوريوس ونسبة (24.7%) وبعدها أقل من الإعدادية ونسبة (13%) ومن ثم جاءت حملة شهادة الإعدادية والشهادات العليا بنسبة (10.4%) و(5.2%) على التوالي، وتدل النتائج السابقة على قلة الشهادات العليا في مركز البلدية السلیمانية في المستويات الادارية المختلفة، وهو عامل مؤثر في مستوى اداء البلدية في ظل غياب اصحاب الشهادات العليا.

جدول (1) خصائص عينة البحث في مركز رئاسة البلدية السلیمانية

النسبة المئوية	التكرار		
32.5	25	ذكر	الجنس
67.5	52	انثى	
100.0	77	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار		الفئة العمرية
29.9	23	اقل من 30 سنة	
31.2	24	من 31 - 40 سنة	
28.6	22	من 41 - 50 سنة	
10.4	8	51 فأكثر	
100.0	77	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار		سنوات الخدمة
6.5	5	اقل من سنة	
23.4	18	من 1 - 5 سنة	
24.7	19	من 6 - 10 سنة	
27.3	21	من 11 - 15 سنة	
18.2	14	اكثر من 16 سنة	
100.0	77	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار		التحصيل الدراسي
13.0	10	اقل من اعدادية	
10.4	8	الاعدادية	
46.8	36	الدبلوم الفني	
24.7	19	البكالوريوس	
5.2	4	الشهادات العليا	
100.0	77	المجموع	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.23

7- أدوات البحث : اعتمد الباحثون في تغطية موضوع البحث على جانبين هما:

- أ. **الجانب النظري** : الذي تمت تغطيته اعتماداً على المصادر العربية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطروحات .
- ب. **الجانب العملي** : اعتمد الباحثون على الاستبانة بوصفها مصدراً أساسياً في جمع البيانات والمعلومات واستكشاف آراء الأشخاص حول موضوع محدد، صممت الاستبانة بشكل يخدم هدف البحث ومتطلباته وقد تألفت من (30) فقرة غطت متغيرين وعشرة أبعاد فرعية وقد اعتمدت الإجابة على الفقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الأوزان المتدرجة من (1,2,3,4,5) بعبارات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتتكون الاستبانة من جزئيين يتضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة الفقرات التي تقيس الأبعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات. كما مبين محتوياتها في الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) و(3) على التوالي.

ثانياً: الجانب النظري

1- الثقة التنظيمية

أ- مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها

الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار عند دراستها. إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد لها، وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة ، فالباحثين يميلوا النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله(متعب والعطوي، 2008: 8)

فقد وصف دريسكول الثقة التنظيمية بأنها" متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام؛ إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة (المعشر والطراون، 2012: 624)

وتناول (العامري،2008: 66) الثقة التنظيمية بانها الحل الاساسي في حل المشكلات التنظيمية من خلال سعيها الى خلق مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات والافكار والمشاعر ويزيد من الانفتاح والتأثير في الاخرين والاعتماد المتبادل والتي تزيد جميعها من الرضا عن العمل.

عرف (الخفاجي،2012: 16) الثقة التنظيمية بأنها التوقع الايجابي الذي يمتلكه الأفراد على أساس الأدوار التنظيمية والخبرات المتبادلة والمعتمدة والناجمة من السلوكيات المختلفة لأعضاء المنظمة.

بينما عرف (الشكرجي،2008) الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام القيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة(فليح، 2010: 174)

وفي ضوء المفاهيم السابقة وبالإفادة من مضامينها الفكرية، نعرف الثقة التنظيمية لأغراض البحث الحالي، بانها شيء غير ملموس لكن وجودها داخل اي نظام اجتماعي يسهل التعامل ويتجنب الكثير من

المشكلات وهي شرط اساسي لضمان اداء العمل بشكل جيد في كل المستويات الإدارية ولزيادة التعاون بين الأعضاء المنظمة، وتؤدي الى خلق مناخ من الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي العام وفي النهاية يؤدي الى الاستغراق الوظيفي وحبهم للعمل لدى العامل الموثوق به.

وبصدد أهمية الثقة التنظيمية يمكن تلخيصها بالآتي:

1. ان الثقة التنظيمية يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
2. الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
3. وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
4. التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصرحة (أندراوس ومعايعة، 2008: 75)
5. تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم- .
6. إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم مع السلطات، وانتماء للمنظمة، فضلاً عن انه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة
7. بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة (الخفاجي، 2012: 16)
8. والثقة التنظيمية هي ايضا مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي
9. وهي عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات.
10. والثقة التنظيمية ايضا احد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية (متعب والعطوي، 2008: 8) وبناءً على النقاط الأعلى يمكن ان نضيف أهمية أخرى للثقة التنظيمية وهي انها تدعم وتعزز الإستغراق الوظيفي لدى العاملين وتؤدي أيضاً الى حبهم للعمل حيث يعملون بكامل شعورهم وادراكهم وبالطاقة الجسدية لديهم.

ب- أبعاد الثقة التنظيمية

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد وعناصر الثقة باختلاف تعريفهم لمفهوم الثقة، اعتماداً على دراسات السابقة فقد اتفق معظمهم على تقسيم ابعاد الثقة التنظيمية على ثلاثة ابعاد وهي (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة (الادارة العليا).

الثقة بزملاء العمل : اذ تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين (متعب، العطوي، 2008: 8) أوهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل مساعدة الزملاء وغيرها (فارس، 2014: 169)

1- الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر): تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين وذلك ان الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ إن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم (حريم، 1997: 109) .

2- الثقة بادارة المنظمة (الادارة العليا): تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم. وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى. (هاشم والعابدي، 2010: 46)

واعتمدت الباحثون على نفس الأبعاد كونها أكثر اتساقاً مع أهداف البحث ومضامينها، هذا من جانب وجانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر تركيزاً في قياس الثقة التنظيمية، وبالتالي تخدم أهداف البحث وغاياته.

2- الاستغراق الوظيفي

أ- مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعود أصل المصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية . وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة (ماضي، 2014 : 26)

يصف (هاشم و العابدي، 2010: 45) الموظف المستغرق بأنه الشخص " الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كئيب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة."

يفسر(جلاب، 2011: 112) الاستغراق في العمل بأنه هو أحد المفاهيم التي أضيفت مؤخراً إلى ميدان السلوك التنظيمي. وفي الوقت الذي يوجد فيه اتفاق تام بين الباحثين حول معنى هذا المفهوم، إلا إن الاختلاف جاء فيما قصد عملياً منه. والاستغراق الوظيفي يعبر عن الدرجة التي يتطابق فيها الفرد سيكولوجياً مع عمله وينظر إلى مستوى أداءه المدرك على انه مهم لبلوغ القيمة للنفس

بينما أشار الباحث (محمود، 2013: 76) إلى أن الاستغراق الوظيفي درجة تطابق الشخص مع عمله ومشاركته في ذلك العمل بنشاط، وينظر إلى أدائه في العمل بأنه مهم لقيمه الذاتية، لذلك فهو مفهوم معقد مبني على (الإدراك ، والفعل، والشعور).

وأما (Sweem) فعرف الاستغراق الوظيفي بأنه التزام واتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة (هاشم والعايدي، 2010: 46)

ويفرق البعض (Beeler, et all، 1997) بين الرضا الوظيفي والاستغراق؛ فالرضا الوظيفي يمثل المدى الذي يستمتع فيه العاملون بعملهم، أي أنه توجه شعور عاطفي إيجابي نحو الوظيفة، في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف. (العنقري، 2012: 103)

استشارة (Ramsey et al., 1995) إن المفاهيم العديد للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية: (ماضي، 2014: 26-29)

1- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

2- المشاركة الفعالة في العمل.

3- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

4- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

وبناءً على المفاهيم السابقة يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع

الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها.

ب- أهمية الاستغراق الوظيفي

قسمت دراسة (طاهر، 2013، ص8) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستويين هما:

1- النتائج على المستوى التنظيمي:

- **الأداء التنظيمي** : أشار العديد من الدراسات إلى أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي).
- **إنتاجية الأفراد العاملين** : تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في اخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.
- **الاحتفاظ بالعاملين** : توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل (Towers Perrin) المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر استقراراً في وظائفهم
- **الدفاع عن المنظمة** : قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإيحاء بمنظماتهم كمكان مناسب للعمل أو الإيحاء بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتباره تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها تجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

- **ولاء الزبون :** عندما يشعر الافراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن، فعلاقة المنظمة بزبائنها تدار من قبل الافراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة Face to Face بين الافراد العاملين والزبائن، ومن خلال الموارد التنظيمية والاستغراق يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنها وبهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل الزبائن وسيسعى الافراد إلى زيادة مستوى الرضا والولاء لزبائن المنظمة.
- **التغيير التنظيمي الناجح:** يلعب الاستغراق الوظيفي للافراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

2 - النتائج على مستوى الافراد العاملين

- **النتائج النفسية :** تشير العديد من الدراسات إلى إن العلاقة بين الافراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فان هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الافراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم ، هنا يمكن أن يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.
- **الرفاهية والصحة الايجابية:** يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الايجابيين ففي دراسة أجريت على منظمة كالوب Gallup توصلت البحث إلى إن 20 % من الافراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير ايجابيا على المستوى الصحي. ان الافراد العاملين وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب ، الثقة ، الاحترام ، الجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية ، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الافراد العاملين ، القيادة الفعالة ، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعرية الكفوءة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.

ج- أبعاد الاستغراق الوظيفي

- أشارت دراسة (الحسن، 2013، 10) نقلاً عن (Bakker & Leiter,2010) إلى إن غالبية الدراسات اعتمدت المقياس المنضم الأبعاد الآتية لقياس الاستغراق الوظيفي ، وهي كالآتي:-
- 1-**الحماس (Vigor)** ويشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل.
 - 2-**الإخلاص أو التفاني (Dedication)** ويشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.
 - 3-**الانغماس (Absorption)** ويشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به.
- كما حدد (هاشم، العابدي، 2010: 50) ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي وكالآتي:

1. **الاستغراق الإدراكي المعرفي - Cognitive Engagement**: من الناحية الإدراكية، ينعكس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع، وأن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم، وتتعامل هذه السمة مع اعتقادات الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية، مثل (كيف تقاد المنظمة، وظروف العمل في المنظمة).
 2. **الاستغراق الشعوري Emotional Engagement**: يعني الاستغراق الشعوري -العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم " الغياب الشعوري الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. وفي هذا المعنى، يعد " الاستغراق الشعوري عكس عنصر" السخرية.
 3. **الاستغراق الجسدي - Physical Engagement**: من الناحية الجسدية (المادية) يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة.
سوف يعتمد الباحثون على المقياس الذي اتبعته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم الباحث الاستغراق الوظيفي إلى ثلاثة عناصر هي (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي)
- د- استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي: (العبادي، 2012: 8-10)، (ماضي، 2014: 26-29)
- أن تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر بها الاستغراق وهذه الإستراتيجيات هي:
1. **العمل نفسه (The work itself)**: تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وقد ميز (Lawler, 1969) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:
 - يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات معزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
 - استخدام القدرات - يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.
 - التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.
 2. **بيئة العمل (The work environment)**: ستهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف. ويعتقد Land End أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. والسبب

وراء تفكير الشركة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة.

3. القيادة (Leadership): ينبغي لإستراتيجية القيادة إن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه.

4. فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth): ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون فيها باستمرار. ووصف (Reynolds,2004) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن "تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل".

5. فرص المساهمة (Opportunities to Contribute): تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة. بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

ثالثاً: الجانب العملي

يهدف هذا البحث إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الأحصائية الوصفية التي أفرزتها الأستبانة، من خلال تحليل آراء بعض أعضاء البلدية السليمانية حول الأبعاد المكونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسة والفرعية، واستخدمت لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والإنحرافات المعيارية، ومعامل person ، ومعامل الإنحدار البسيط لتشخيص العلاقات بين أبعاد البحث .

1- تحليل استجابات أفراد عينة وتصوراتهم عن متغيرات البحث

ينطوي المحور الأول من هذا الفصل على عرض وتحليل البيانات المستحصل عليها من استمارة الإستبيان المصممة في ضوء مقياس (Likert) خماسي، والذي يتوزع لأعلى وزن فيه، إذ أعطي الدرجة(5) لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً) ، الى أوطأ وزن فيه والذي أعطي درجة(1) لتمثل حقل الإجابة (لاأتفق تماماً). وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، لغرض التعرف على مدى الإنسجام والتوافق في آراء المجتمع وتصوراتهم عن متغيرات البحث، وتم اعتماد معيار الإختبار المتمثل بالوسط الحسابي

الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة بإستجابات أفراد عينة البحث .

أ. الثقة التنظيمية

ويوضح الجدول (2) الوصف العام لإستجابات أفراد عينة البحث وتصورتهم حول أبعاد متغير الثقة التنظيمية وأسئلتها.

الجدول (2)

التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الثقة التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	0.844	19.071	0.804	4.220	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	الثقة في الزملاء
4	0.80	20.679	0.827	4.000	استطيع ان اعتمد على زملائي لاني اعرف انهم حريصون على مصالحهم	
3	0.805	20.136	0.810	4.026	لا اشعر بالحرج عندما اطلب المساعدة في العمل من احدي زملائي	
5	0.781	21.234	0.830	3.909	اشعر بالراحة عندما اشغل مع زملائي في العمل.	
2	0.812	20.865	0.848	4.064	اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات	
1	0.808	20.397	0.824	4.044	المعدل الكلي	
3	0.776	24.350	0.945	3.883	اشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر	الثقة في الرئيس
5	0.763	28.094	1.072	3.818	يهتم رئيسي المباشر بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	
4	0.766	24.471	0.93756	3.8312	لدي ثقة تامة بأن رئيسي سوف يتعامل معي بإنصاف	
1	0.794	20.804	0.826	3.974	يمكن ان اعتمد على رئيسي المباشر في الحصول على المساعدة اذ واجهتني صعوبات في العمل	

2	0.779	21.060	0.820	3.896	يتعامل رئيسي المباشر يعدالة مع كافة زملاء في القسم	
2	0.776	23.756	0.920	3.880	المعدل الكلي	
1	0.781	22.030	0.861	3.909	اشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يتفون ثقة كاملة في الإدارة العليا	الثقة في الإدارة العليا
4	0.748	23.517	0.879	3.740	استطيع ان احدد بوضوح ماتتوقع الإدارة العليا مني وما اتوقع منها	
3	0.755	24.890	0.940	3.779	الإدارة العليا في منظمتي موثوق بها	
5	0.727	25.977	0.944	3.636	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد العاملين	
2	0.758	22.366	0.848	3.792	اثق بالقرارات والتغيرات التي تقوم بها الادلرة العليا	
3	0.754	23.756	0.894	3.771	المعدل الكلي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.23

- **بعد الثقة في زملاء:** تشير النتائج الواردة في الجدول (2) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الثقة في زملاء إذ بلغ (4.044) بانحراف معياري مقداره (0.824) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهو ما يشير الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة الموظفين الإداريين في البلدية قيد البحث، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (1) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل) على اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى إذ بلغت (0.844) وبوسط حسابي (4.220) بانحراف معياري مقداره (0.804) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وحازت الفقرات (2)، (3)، (4)، (5) على نسب الإتفاقيات (0.80، 0.805، 0.781، 0.812) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (4) التي تنص على (اشعر بالراحة عندما اشغل مع زملائي في العمل) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.909) اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.830).
- **بعد الثقة في الرئيس:** تشير النتائج الواردة في الجدول (2) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الثقة بالرئيس إذ بلغ (3.880) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.920)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة البلدية السليمانية قيد البحث، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (2) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص (يمكن ان اعتمد على رئيسي المباشر في الحصول على المساعدة إذ واجهتني صعوبات في العمل) على اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى إذ

بلغت (0.781) وبوسط الحسابي (3.909) بانحراف معياري مقداره (0.861) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وحازت الفقرات (1، 2، 3، 5) على نسب الإتفاقيات (0.776، 0.763، 0.766، 0.779) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (2) التي تنص على (يهتم رئيسي المباشر بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.818) اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.072).

- **بعد الثقة في الإدارة العليا :** تفسر النتائج الواردة في الجدول (2) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعد الثقة في الإدارة العليا اذ بلغ (3.771) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري مقداره (0.894) ، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة البلدية السليمانية قيد البحث، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (3) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (اشعر بأن كافة العاملين في المنظمة يتقون ثقة كاملة في الإدارة العليا) على اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى الاخرى اذ بلغت (0.781) وبوسط الحسابي (3.909) بانحراف معياري مقداره (0.861) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وحازت الفقرات (2، 3، 4، 5) على نسب الإتفاقيات (0.755، 0.755، 0.727، 0.758) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (4) التي تنص على (تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد العاملين) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي(3.636) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.944).

ب- الاستغراق الوظيفي

الجدول (3)

التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستغراق

الترتيب	الوزن النسبة المئوية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	0.836	16.78728	0.70201	4.1818	في العمل، يركز عقلي على وظيفتي.
2	0.807	19.44607	0.78542	4.0390	في العمل، أعطي الكثير من الانتباه الوظيفتي.
3	0.805	18.45347	0.74293	4.0260	في العمل، أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي.
4	0.794	21.20071	0.84252	3.9740	في العمل، أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي
5	0.753	26.86297	1.01172	3.7662	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.

الاستغراق المعرفي

2	0.799	20.5501	0.8169	3.9974	المعدل الكلي	
3	0.802	18.74106	0.75208	4.0130	أنا متحمس لوظيفتي.	الاستغراق الشعوري
4	0.784	18.84824	0.73924	3.9221	أشعر بحيوية في وظيفتي.	
2	0.805	16.10440	0.64836	4.0260	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.	
1	0.820	14.02259	0.57547	4.1039	أشعر بإيجابية عن وظيفتي.	
5	0.766	26.57904	1.01829	3.8312	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي.	
3	0.795	18.8591	0.7467	3.9792	المعدل الكلي	
1	0.812	19.68766	0.80029	4.0649	أعمل بقوة وشدة في وظيفتي و أبذل كامل جهدي لوظيفتي.	الاستغراق الجسدي
5	0.792	19.82861	0.78542	3.9610	أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي.	
3	0.805	17.55161	0.70662	4.0260	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.	
4	0.794	18.69470	0.74293	3.9740	أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل.	
2	0.807	18.59802	0.75117	4.0390	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.	
1	0.802	18.8721	0.7573	4.0130	المعدل الكلي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.23

بعد الاستغراق المعرفي : تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الاستغراق المعرفي إذ بلغ (3.997) وبانحراف معياري مقداره (0.816) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهو ما يشير الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة البلدية قيد البحث، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (2) من بين الابعاد الاخرى وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (في العمل، يركز عقلي على وظيفتي) على اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى إذ بلغت (0.836) وبوسط الحسابي (4.181) بانحراف معياري مقداره (0.702) وهو اعلى من اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وحازت الفقرات (2، 3، 4، 5) على نسب الإتفاقيات (0.807، 0.805، 0.794، 0.753) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (5) التي تنص على (يشغلني التفكير في

وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.766) اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.816)

الاستغراق الشعوري: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الاستغراق الشعوري اذ بلغ (3.979) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.746)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة البلدية السليمانية قيد البحث، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (3) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص (أشعر بإيجابية عن وظيفتي) على اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى اذ بلغت (0.820) وبوسط الحسابي (4.103) بانحراف معياري مقداره (0.575) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وحازت الفقرات (1، 2، 3، 5) على نسب الإتفاقيات (0.802، 0.792، 0.805، 0.766) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (5) التي تنص على (أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.831) اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.018).

الاستغراق الجسدي : تفسر النتائج الواردة في الجدول (3) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعده الاستغراق الجسدي اذ بلغ (4.013) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.757)، وهو ما يشير إلى الى وضوح هذا البعد لدى افراد عينة قيد البحث، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة (1) من بين الابعاد الاخرى، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص (أعمل بقوة وشدة في وظيفتي و أبذل كامل جهدي لوظيفتي) على اعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الاخرى اذ بلغت (0.812) وبوسط الحسابي (4.064) وانحراف معياري مقداره (0.706) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وحازت الفقرات (2، 3، 4، 5) على نسب الإتفاقيات (0.792، 0.805، 0.794، 0.807) على التوالي وكانت اقلها نسبة الفقرة (2) التي تنص على (أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي) على الرغم من حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (3.961) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.785).

ثانياً: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى وهي معرفة وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المؤثرة) والمتمثلة في متغير الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس، الثقة في الإدارة العليا) مع (المتغير المستجيب) والمتمثل في متغير الإستغراق الوظيفي والمكون من الأبعاد (الاستغراق المعرفي- الادراكي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي- المادي) تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط الرتب لبيرسون (Person) وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (4) قيم معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	المتغير المستجيب
	المتغير المؤثر
0.563**	الثقة التنظيمية
0.000	الدلالة Sig

** ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.23

ومن هذا الجدول يمكن أن نشير أن الثقة التنظيمية بشكل عام يرتبط بعلاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة (0.01) مع كل الإستغراق الوظيفي بشكل عام بدرجة (** 0.563) وهذا يدل على وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا وبين العاملين وغيرها من أنواع الثقة تساعد العاملين في الإستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
ب- علاقة ارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية و أبعاد الإستغراق الوظيفي

الجدول (5) قيم معامل الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الإستغراق الوظيفي

الاستغراق الجسدي (المادي)	الاستغراق الشعوري	الاستغراق المعرفي (الادراكي)	المتغير المستجيب
			المتغير المؤثر
0.371**	0.215	0.1540	الثقة في الزملاء
0.001	0.060	0.181	
0.530**	0.342**	0.210	الثقة في الرئيس
0.000	0.002	0.067	
0.359**	0.346**	0.258*	الثقة في الإدارة العليا
0.001	0.002	0.023	

** ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

* ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.23

بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الثقة في الزملاء باستغراق المعرفي (0.154) عند مستوى الدلالة (0.181) وهو معامل ارتباط غير ايجابي ويدل على ضعف علاقة ارتباط بين الثقة في الزملاء والاستغراق المعرفي وكذلك بالنسبة لعلاقة الارتباط بين الثقة في الزملاء والاستغراق الشعوري مقداره (0.215) عند مستوى الدلالة (0.060) وهي ارتباط غير ايجابي ويدل على ضعف العلاقة بين بين الثقة في الزملاء والاستغراق الشعوري، أما بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الثقة في الزملاء والاستغراق الجسدي (** 0.371) عند مستوى الدلالة (0.001)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوياً وإيجابياً، مما يدل على ان للثقة في الزملاء دور مهم وبارز في عملية والاستغراق الجسدي لدى العاملين في مركز رئاسة البلدية السليمانية.

ويوضح الجدول (5) معامل ارتباط بين الثقة في الرئيس بإستغراق المعرفي بمقدار (0.210) عند مستوى دلالة (0.067) وهي ارتباط غير ايجابي وبدل على ضعف العلاقة بين الثقة في الرئيس والاستغراق المعرفي، أما معامل الإرتباط للعلاقة بين الثقة في الرئيس والاستغراق الشعوري (**0.342) عند مستوى الدلالة (0.002)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوياً وإيجابياً، مما يدل على ان للثقة في الرئيس دور رئيس وبارز في عملية الاستغراق الشعوري في داخل البلدية السليمانية، ثم يليها معامل الإرتباط بين الثقة في الرئيس والاستغراق الجسدي مقداره (**0.530) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا ارتباط قوي ودال معنوياً وإيجابياً، مما يدل على ان للثقة في الرئيس دور مهم وبارز في عملية والاستغراق الجسدي لدى العاملين في مركز رئاسة البلدية السليمانية .

أما بالنسبة لبعد الثقة في الإدارة العليا وعلاقته ببعد الإستغراق المعرفي فهناك علاقة ارتباط قوي وإيجابي مقداره (*0.258) عند مستوى الدلالة (0.023)، وهذا يدل على ان الثقة في الإدارة العليا لها دور في الإستغراق المعرفي، ومن ثم هناك علاقة ارتباط ايجابي ومعنوي ايضاً بين الثقة في الإدارة العليا و بعد الإستغراق الشعوري البالغة (**0.346) عند مستوى الدلالة (0.002) وكذلك بالنسبة لعلاقة ارتباط بين الثقة في الإدارة العليا وبعد الإستغراق الجسدي يوجد علاقة ارتباط قوي وإيجابي بينهما ومقدار (**0.359) وعند مستوى الدلالة(0.001) وهذا يدل على ان الثقة في الادارة العليا لها دور مهم وبارز في عملية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في البلدية السليمانية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بأختبار تأثير الثقة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي تم استخدام الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لمعرفة اذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الثقة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي مجتمعة، وكانت النتائج مبينة كما في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6) يبين تحليل تأثير الثقة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي

قيمة الدلالة Sig	قيمة تائية المحسوبة t	قيمة الدلالة Sig	قيمة F	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل بيتا B	القيمة الثابت constant	ابعاد الثقة التنظيمية
0.669	-0.429				-0.035		الثقة في الزملاء
0.009	2.694	0.000	9.612	%28.3	0.205	2.672	الثقة في الرئيس
0.003	3.052				0.207		الثقة في الإدارة العليا

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.23

من خلال الجدول (6) ان قيمة اختبار F بالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة في الإستغراق الوظيفي مجتمعة قد بلغت (9.612) وبمستوى الدلالة (0.000) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وبلغت معامل التحديد (28.3%) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة من الثقة التنظيمية سوف تفسر بمقدار (28.3%) من التغير الحاصل في الإستغراق الوظيفي، وتشير قيمة معامل (B) لكل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية والتي بلغت (-0.035، 0.205، 0.207) على التوالي وهي قيمة موجبة عند (الثقة في الرئيس، الثقة في الإدارة العليا) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في (الثقة في الرئيس، الثقة في الإدارة العليا) سوف يكون زيادة بمقدار (0.205، 0.207) على التوالي في الإستغراق الوظيفي، أما بالنسبة لقيمة معامل بيتا لبعدها (الثقة في الزملاء) هي (-0.035) ان الإشارة السالبة لقيمة بيتا يعني هناك تأثير عكسي أي كلما كانت الثقة بين الزملاء كثيرة سوف يكون تأثير عكسي في الرغبة الأستغراق الوظيفي وبمقدار معامل بيتا والبالغ (0.035) في الاستغراق الوظيفي، يبين لنا هذا ان الإنسان بطبيعتها اجتماعية وهذه العلاقة أو الثقة المتبادلة يؤثر بشكل سلبي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مركز رئاسة البلدية السلیمانية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تقدم بعد الثقة في الزملاء العمل ليكون أولاً في ترتيب ابعاد الثقة، ليأتي بعد الثقة بالرئيس ثانياً، يليه بعد الثقة في الإدارة العليا ثالثاً وهذا يفسر بأن مركز رئاسة البلدية السلیمانية يرى ان الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة في الزملاء، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة.
2. العاملون لا يشعرون بالراحة عندما يشتغلون مع زملائهم في العمل في مركز رئاسة البلدية السلیمانية وهذا بسبب الفروقات الفردية من كل نواحي.
3. تتسم إدارة عليا مركز رئاسة البلدية السلیمانية بعدم استخدام العدالة في التعامل مع الأفراد العاملين.
4. قلة شعور العاملين بالثقة تجاه الرئيس وعدم شعور بالاستقرار النفسي عندما يتعاملون مع رئيسهم وهذا بسبب عدم اهتمام الرئيس المباشر بأولويات واحتياجات عاملين الشخصية والوظيفية .
5. تقدم بعد الإستغراق الجسدي ليكون أولاً في ترتيب ابعاد الاستغراق الوظيفي، ليأتي بعد الاستغراق المعرفي ثانياً، يليه بعد الاستغراق الشعوري ثالثاً مما يدل على اهتمام البلدية السلیمانية بالاستغراق الجسدي وضرورة وجودها لدى العاملين بسبب نوعية الخدمات التي يقدمونها يحتاج الى هذا نوع من الاستغراق.
6. تحققت علاقة ارتباط إحصائية طردية ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، مما يدل على اهتمام مركز رئاسة البلدية السلیمانية بالثقة التنظيمية وهذا ما يشير الى صحة الفرضية الرئيسة الأولى.
7. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لعاملين الثقة في الرئيس والثقة في الإدارة العليا في دعم وتعزيز الإستغراق الوظيفي، بينما تم استبعاد عامل الثقة في الزملاء، كما ان هناك عوامل اخرى

لم تتناولها البحث كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية وبعض سمات الشخصية. ما يشير الى صحة الفرضية الرئيسة الثانية.

ثانياً:التوصيات

1. ضرورة الأخذ بنظر الإعتبار أولويات تأثير ابعاد الثقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للعاملين بغية الحصول على تأثير فاعل للثقة التنظيمية في الاستغراق التنظيمي، لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات ابعاد الثقة التنظيمية بحيث تحقق اهداف البلدية السليمانية.
2. توصي هذه البحث مركز رئاسة البلدية السليمانية بتعزيز الثقة بالرئيس لدى عاملها لزيادة استغراقهم الوظيفي من خلال استخدام الرئيس اجراءات عادلة ومقبولة من قبله العاملين وتشجيع العلاقات التعاونية والانفتاح على آراء العاملين بفتح الحوارات المتبادلة وذلك لإيصال المعلومات المتعلقة بالمنظمة لهم باستمرار .
3. وضع نظام للمكافآت والحوافز يلبي تطلعات وطموحات الموظفين يكون مبني على أسس علمية واضحة ومعلن للجميع ويراعي الفروق الفردية بين الموظفين.
4. وضع برامج وخطط لتنمية العاملين مهنياً مثل البعثات الدراسية كما تقوم به الكثير من الجامعات العربية والمحلية والاستفادة من خبرات العاملين بعد قدومه من البعثة.
5. توصي هذا البحث لمركز رئاسة البلدية السليمانية باستخدام اساليب ادارية حديثة لزيادة روح التعاون والعمل بشكل مجموعات وكيفية حل النزاعات والصراعات ونشر الثقة فيما بينهم.
6. ضرورة الاهتمام بأولويات والإحتياجات العاملين الشخصية والوظيفية المادية والمعنوية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية والاستراتيجية خاصة القرارات المرتبطة بمصلحة العاملين.

المصادر

1. ماضي، أحمد ديب محمد (2014)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
2. الحسن، كمال كاظم طاهر، (2013)، رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية/ جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (3) العدد (6) .
3. الخفاجي، حاكم جبوري علك، (2012)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، كجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 14، العدد 3 .
4. العامري، خالد، (2008)، مبادئ الإدارة، ط1، دار الفاروق للنشر، الجيزة، مصر.
5. العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (2012)، إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية
6. المعشر، زياد يوسف و الطراون، مجدولين عصري، (2012)، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية.
7. اندراوس، رامي جمال و معاينة، عادل سالم، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
8. جلاب، إحسان دهش، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
9. حريم، حسين، (1997)، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد داخل المنظمات، دار الأزهر، عمان، الأردن
10. فليح، حكمت محمد، (2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83،
11. شيلان فاضل محمود، (2013)، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة السليمانية، رسالة ماجستير منشورة.

12. متعب، حامد كاظم، العطوي، عامر علي، (2008)، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة القادسية، العراق .
13. فارس، محمد جودت محمد، (2014) ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد12، العدد2.
14. هاشم، صبيحة قاسم والعبادي، علي رازق جواد، (2010)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، كلية الادارة والاقتصاد.