

**دور الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي : الدور الوسيط للانتماء المنظمي****(بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)**

**Role Organizational Pride in Job Engagement: The Mediating role of  
Organizational Affiliation Analytical Survey Study of the views of a sample of  
Employees of Holly Husain Shrine**

**م. م. احمد حسين احمد**

Ahmed Hussein Ahmed

**م. د. رشا عباس عبود**

rasha abbas abood

**م. د. يزن سالم محمد**

Yazen Salim Mohammed

[Yazin7738@gmail.com](mailto:Yazin7738@gmail.com)[alrubaie rasha@yahoo.com](mailto:alrubaie rasha@yahoo.com)[ahmed-am-88@yahoo.com](mailto:ahmed-am-88@yahoo.com)**المخلص**

سعى هذا البحث إلى تحديد الدور الوسيط للانتماء المنظمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي، من خلال تطبيقه في العتبة الحسينية المقدسة ، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد الفخر التنظيمي (الفخر الذاتي، و الفخر المقارن ، والاحترام الذاتي ، والاحترام المقارن) ، مقابل الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق الفكري، والاستغراق العاطفي، والاستغراق الاجتماعي). وما يعزز هذه العلاقة الانتماء المنظمي بأبعاده (الاداء، والخبرة، وعبء العمل ، والعدالة التوزيعية) وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (42) فرداً في القسم عينة البحث. وقد استخدم معامل الارتباط البسيط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، واختبار (F) لتحديد معنوية نموذج الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتحديد المقدار النسبي الذي يساهم به المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع وكنسبة مئوية. وان ابرز استنتاج توصل إليه الباحثين هو وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها التركيز على الفخر التنظيمي من قبل إدارة العتبة الحسينية المقدسة ، لأنه عاملاً مهماً في عملها بشكل عام وفي الاستغراق الوظيفي بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية: الفخر التنظيمي ، الانتماء المنظمي ، الاستغراق الوظيفي**

**Abstract**

This research aims to determine the Mediating role of organizational affiliation in Relationship between role Organizational Pride and Job Engagement. Through applied To achieve this, the dimensions of Organizational in Holy Shrine of Imam Hussein. Pride (Self-pride, Comparative pride , Self-respect , Comparative respect ), versus The Job Engagement for its dimensions (Intellectual Engagement, Affective Engagement, and support this Relationship is organizational affiliation for its .Social Engagement ) dimensions (Performance, Experience , over load, Distributional Justice) . A random The simple as .sample was selected from employees in Holy Shrine of Imam Hussein a field of research through a questionnaire of (42) persons correlation coefficient (Spearman) and (t) test were used to determine the significance of the correlation between the two variables, the F test to determine the significance of the regression model,  $R^2$  was also used to determine the relative amount that the independent variable contributes to the interpretation of the dependent variable and as a percentage. The most prominent conclusion reached by the researchers is the existence of an active and moral role of Organizational Pride in Job Engagement Through organizational affiliation. The research concluded with a number of recommendations, including Focus on Organizational Pride by management of Holy Shrine of Imam Hussein because generally it important factor in its work and specially in Job Engagement

**Key Words: Organizational Pride, organizational affiliation, Job Engagement.**

**المقدمة**

تمر المنظمات بتغيرات سريعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات والتي احدثت آثاراً عميقة في سوق العمل، اذ تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق، وهنا يبرز دور الفخر التنظيمي كونه من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال سوءا كانت صناعية أم خدمية، بما يؤدي الى الاستغراق الوظيفي . ويحاول البحث بإطاره المفاهيمي والتطبيقي أن يدرس اثر الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي . وتم اختيار العتبة الحسينية المقدسة

لتكون ميداناً رائداً لدراسة متغيرات البحث وفرضياته. ولبلوغ الاهداف المنشودة، تم تقسيم البحث وفق الاطر العلمية الرصينة لكتابة البحث العلمي وكالاتي:

- المبحث الأول : الاطار المنهجي.
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي ويتضمن (الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي).
- المبحث الثالث : الإطار التطبيقي ويشمل اختبار الفرضيات للعلاقات الارتباطية والتأثيرية لمخطط البحث الفرضي.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

## المبحث الأول

### الإطار المنهجي

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث ، التي تحتوي على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططه الفرضي وفرضياته وحدوده ، وادواته وأساليب تحليله الاحصائي ، وسيتم مناقشتها كالاتي:-

### أولاً:- مشكلة البحث Research Problem

يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتعرف على الفخر التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث، و طبيعته السائدة في العتبة الحسينية المقدسة و درجة إسهامه في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي. ويمكن توضيح المشكلة الميدانية للبحث من خلال التساؤلات الآتية :-

- 1- هل تتبنى العتبة الحسينية المقدسة الفخر التنظيمي للحصول على الاستغراق الوظيفي المنشود من خلال الانتماء المنظمي؟ وهل للفخر التنظيمي أثر في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي في العتبة الحسينية المقدسة؟
- 2- هل توجد علاقة بين الفخر التنظيمي و الاستغراق الوظيفي في العتبة الحسينية المقدسة؟
- 3- هل يوجد تأثير للفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي العتبة الحسينية المقدسة؟

### ثانياً:- أهمية البحث Research Importance

تكمن أهمية البحث بالآتي :-

- 1- حداثة متغيرات البحث، مما يستدعي الكتابة فيها نظرياً، وامكانية تطبيقها عملياً.
- 2- اختيار ثلاث متغيرات حديثة وتطبيقها في مكان نعتقد انه مناسب جداً.

- 3- استثمار العتبة الحسينية المقدسة للفخر التنظيمي ، باعتبار أنها تتعامل مع شرائح كبيرة من العاملين مما يتطلب منها أن تركز على الفخر التنظيمي من أجل تحقيق التميز و تحقيق الاستغراق الوظيفي المنشود من خلال الانتماء المنظمي .
- 4- تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن الفخر التنظيمي وانعكاسها على الاستغراق الوظيفي في العتبة الحسينية المقدسة.
- 5- ارتباط الفخر التنظيمي مع الانتماء المنظمي لعالمي العتبة الحسينية المقدسة بما يحقق الاستغراق الوظيفي.

### ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives

تتلخص اهداف البحث في الآتي:-

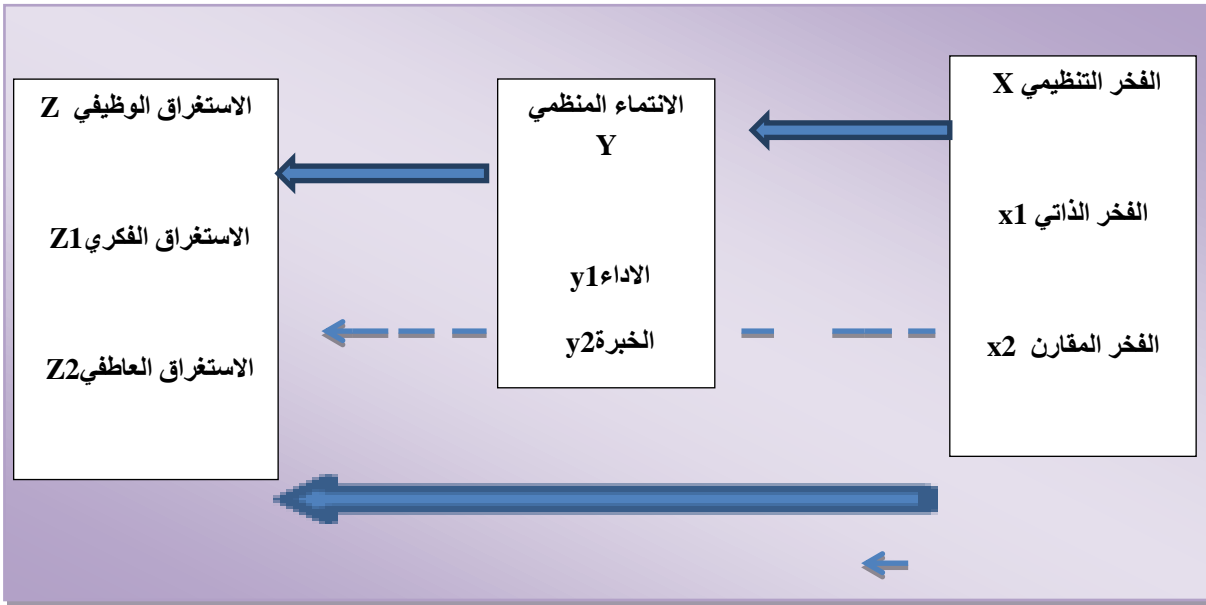
- 1- التعرف على واقع الفخر التنظيمي السائد في العتبة الحسينية المقدسة ومحاولة قياسه للكشف عن مدى انسجامه مع واقع البحث الحالي.
- 2- التعرف على واقع العتبة الحسينية المقدسة من حيث استثمارها للانتماء المنظمي في تحقيق الاستغراق الوظيفي ، ومدى تلاؤمه مع مكانتها الرصينة .
- 3- قياس أثر الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي للعتبة الحسينية المقدسة .

### رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث Research Chart

لقد تم هيكلة مخطط فرضي يوضح الدور الوسيط لسمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي ، إذ تم صياغته استناداً للأدبيات الإدارية ذات الصلة العلاقة باختصاص البحث (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية)، ويشمل هذا المخطط ما يأتي :

- 1- المتغير المستقل (X) (Independent Variable): ويتمثل بأبعاد الفخر التنظيمي (الفخر الذاتي، و الفخر المقارن ، والاحترام الذاتي ، والاحترام المقارن). (Tyler & Blader,2002)
- 2- المتغير الوسيط (Y) (Mediating Variable): ويتمثل بأبعاد الانتماء المنظمي (الاداء، والخبرة، وعبء العمل، والعدالة التوزيعية). (نعساني, 2002: 13).
- 3- المتغير المعتمد (Z) (Dependent Variable): ويتمثل بأبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الفكري، والاستغراق العاطفي، والاستغراق الاجتماعي) (Soane et al.,2012)

4- وكما موضح بالشكل (1) الاتي



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### Research Hypotheses

### خامساً:- فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع الفرضيات الآتية:

(1) الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر الذاتي والاستغراق الوظيفي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر المقارن والاستغراق الوظيفي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحترام الذاتي والاستغراق الوظيفي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحترام المقارن والاستغراق الوظيفي.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاداء والاستغراق الوظيفي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والاستغراق الوظيفي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والاستغراق الوظيفي.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاستغراق الوظيفي.

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر الذاتي والانتماء المنظمي.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر المقارن والانتماء المنظمي.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحترام الذاتي والانتماء المنظمي.
  - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحترام المقارن والانتماء المنظمي.
- (4) **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفخر التنظيمي في الانتماء المنظمي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفخر الذاتي في الانتماء المنظمي.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفخر المقارن في الانتماء المنظمي.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام الذاتي في الانتماء المنظمي.
  - ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحترام المقارن في الانتماء المنظمي.
- (5) **الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء المنظمي في الاستغراق الوظيفي. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأداء في الاستغراق الوظيفي.
  - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للخبرة في الاستغراق الوظيفي.
  - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعبء العمل في الاستغراق الوظيفي.
  - ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الاستغراق الوظيفي.
- (6) **الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد علاقة تأثير مباشرة للانتماء المنظمي في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي.

- (7) **الفرضية الرئيسية السابعة:** توجد علاقة تأثير للفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي.

## Research Limits

## سادساً:- حدود البحث:-

- 1- **الحدود المكانية:-** تم اختيار العتبة الحسينية المقدسة بوصفها مجتمعاً للبحث لكونها الأقرب والأنسب لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه الرئيسية ما يعطي أهمية للبحث وإمكانية تعميم نتائجه.
- 2- **الحدود الزمنية:** وتتمثل بالمدة التي استغرقها الباحثين كتابة الجانب النظري و توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها (جمع البيانات) وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة (مرحلة تحليل البيانات) للحصول على النتائج (مرحلة استخلاص الاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة) بما يخدم تلك المؤسسات استناداً لإجابات العينة للمدة (2019/4/4 م - 2018/10/15 م).

3- الحدود البشرية: وتتمثل بالعاملين في قسم التنمية البشرية في العتبة الحسينية المقدسة. والذين تم اختيارهم وفق اسلوب العينة العشوائية لتفادي خطأ التحيز الذي يظهر تأثيره على النتائج الإحصائية على مستوى العينة والمجتمع على حد سواء . إذ بلغت العينة (42) فرداً.

### Research Mythology

### سابعاً:- منهج البحث:-

تم اتباع المنهج الوصفي الاستقرائي في الاطار المفاهيمي، واتباع المنهج التطبيقي التحليلي في الاطار التطبيقي.

### ثامناً: أدوات البحث:

استعان الباحثين بمجموعة من الادوات لأسناد فكرة البحث واثبات فرضياته نظرياً وتطبيقياً وكالاتي:

- 1- أدوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحثين مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكاتب الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت) .
- 2- أدوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحثين استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس جاهزة مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس Likert الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (5-1) درجات، اذ تعطي (5) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(1) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(2) درجة إذا كانت لا اتفق و(3) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(4) درجة الى اتفق، انظر ملحق (1). وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة (Validity) إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحثين صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، اذ استعملت قيمة معامل (ألفا - كرونباخ)، بنسبة (78%) لمتغير الفخر التنظيمي، وبنسبة (87%) لمتغير الانتماء المنظمي، و بنسبة (73%) لمتغير الاستغراق الوظيفي ، وهذا ما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

### تاسعاً: أدوات التحليل الإحصائي

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي:

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لتبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي.

2- الأساليب الإحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير  $R^2$ ، اختبارات المعنوية (t) اختبار (F))، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات.

## المبحث الثاني

### الإطار المفاهيمي

يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للفخر التنظيمي الانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد وكالاتي :

### أولاً: الفخر التنظيمي Organization Pride

#### 1- مفهوم الفخر التنظيمي The Concept of Organization Pride

أصبح موضوع الفخر التنظيمي في الآونة الأخيرة موضع اهتمام العديد من المنظمات المختلفة حول العالم، ويرجع السبب الأساس في ذلك إلى ان الفخر التنظيمي له تأثير كبير في رفع معنويات العاملين، و تحسين أدائهم في المنظمة بشكل عام، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة، وتميزها وزيادة إنتاجيتها، وتقليل معدل دوران العاملين، ويرتفع رضاهم وولائهم للمنظمة، مما يزيد من سمعة المنظمة على المدى المتوسط والطويل الأمد (Williams & Desteno, 2008:15). وعرف بانه مشاعر إيجابية واعية تنتج عن إنجازات يمكن أن تُعزى إلى قدرات او جهود الفرد الذاتية. (Mascolo & Fischer 1995:2). ويرى (Tracy & Robins, 2007:4) بانه عاطفة ذات أهمية استثنائية لها دور رئيس في قيادة السلوك الاجتماعي اليومي والمتغير للحياة. او هو مشاعر إيجابية فريدة قادرة على تحفيز جهود الموارد البشرية و تؤدي إلى تطوير المهارات وحل الأزمات . (Williams & Desteno, 2008:12). ويصفه (Williams & Desteno, 2008:8) بانه عاطفة إيجابية واعية ذاتيا نتيجة الإنجازات التي يمكن أن ترجع إلى قدرات الفرد أو جهوده. وذكره (Mas - Machuca et al, 2016:587) بانه بيئة عمل ايجابية ومشجعة، تتطلب تحديد الهوية الاجتماعية العالية مع المنظمة. ووصفه (Brosi et al.,2016:977) بالمشاعر الإيجابية التي تظهر في المنظمة إذا كان الأداء المتحقق يفوق التوقعات أو المعايير الاجتماعية .

#### 2- أهمية الفخر التنظيمي The Importance of Organization Pride

ان النجاح المستمر الذي تحققه المنظمات يعود بدرجة كبيرة إلى المستوى العالي لفخر الموظفين، أن الفخر يؤدي دورا رئيسا في المنظمات، إذ يمكن للموظفين تقديم خدمة متميزة عندما يكونون راغبين، وقادرين على المشاركة في تحسين جودة الخدمة لإظهار التزامهم بخدمة الزبائن (Reichheld,1997:6). و يرتبط الفخر التنظيمي ارتباطا وثيقا في الشعور بالانتماء للمنظمة التي تسعى للنجاح من خلال خدمة جيدة لكل من الحكومة



والمواطنين، ويشير الفخر في الخدمة العامة إلى الاحترام الكبير لمؤسسة أو مهنة الخدمة العامة أو كليهما (Kernaghan, 2001:22). و أشار (Kraemer & Gouthier, 2014:126)، إلى أن الفخر يؤدي إلى توفير بيئة عمل ايجابية و مشجعة تتطلب معرفة اجتماعية عالية مع المنظمة، اذ يعد بناء قائما على عضوية مجموعة من الموظفين، فهو مورد نفسي قيم يجب على الموظفين أن يعززوه ويهتموا به، لانه يشكل دافعا جوهريا لهم. وعلى الرغم من انه لم يحظى بعد باهتمام علمي كبير، إلا انه من المتوقع أن يصبح عاملا مهما لنجاح الأعمال في المنظمة قريبا (Gouthier & Rhein, 2011:634). وان تجربة الفخر تلعب دورا حاسما في توفير الحافز لتحقيق النجاح على الرغم من الخسائر قصيرة الأجل، اذ يربط هذا الاعتقاد فرضية التحفيز للفخر، وببساطة عندما يشعر الشخص بالفخر تجاه عمل يقوم به، فأن ذلك يعطيه الدافع لمواصلة العمل في هذا المجال ( Speraggon & Bodolica, 2011:12). وان زيادة الفخر ينتج مزيداً من المثابرة في المهام (Arshad, 2016:17).

### 3- أبعاد الفخر التنظيمي The Dominations of Organization Pride

تتفق كثير من الدراسات على أن هنالك عدة أبعاد للفخر التنظيمي منها ما يأتي:  
(Tyler & Blader, 2002:6)، (Freitas et al., 2004:743):

#### أ- الفخر الذاتي Self-Pride

يعبر هذا البعد عن مدى الاعتزاز والافتخار الذي يشعر به الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها، والتي يعمل بها حاليا، ويحدث هذا الفخر نتيجة عدة أسباب منها العلاقات الجيدة والقوية مع الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة نفسها، وكذلك الفخر برؤساء العمل، وكذلك اعتزاز الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها لانه جزءا منها، أو لكونه يضيف قيمة مضافة لها، وكذلك بسبب مجموعة العمل الجيدة والمبدعة التي حصل عليها في المنظمة، وظروف وبيئة العمل الايجابية والفريدة التي يحظى بها في منظمته الحالية، إذ يشعر الفرد بالفخر في المنظمة التي يعمل بها عندما يصفه الآخرون بأنه مثالي، ومثابر، ومبدع، مما يعزز من انتمائه وولائه لهذه المنظمة، ومن ثم يصبح جزءاً لا يتجزأ منها. وقد يقوم الفرد بأخبار أصدقائه المقربين بالتقديم للوظيفة، أو إقناعهم بالعمل بهذه المنظمة نتيجة الانتماء، والولاء، والشعور الايجابي الذي يشعر به تجاه منظمته الحالية، أو القيام بالترويج المجاني للسلع، او الخدمات، التي تقدمها منظمته الحالية.

#### ب- الفخر المقارن Comparative Pride

يعبر هذا البعد عن مدى افتخار الفرد بالمنظمة التي يعمل بها مقارنةً بالمنظمات المنافسة الأخرى، وكذلك افتخار الفرد بمدرائه، ورؤساء عمله المباشرين بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى، وكذلك افتخار الفرد بمجموعة عمله التي يعمل بها، وافتخاره ببيئة عمله الحالية، والرواتب، والمكافآت، والاهتمام الذي يحصل عليه

بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى ، وهناك عدة أسباب لهذا البعد وهي شعور الفرد بأنه أكثر اندماجاً، وانسجاماً، وتعاوناً مع أفراد منظمته الحالية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى، وكذلك السمعة الجيدة للمنظمة الحالية. و بيئة العمل الجذابة في منظمته الحالية، والظروف المعيشية الجيدة المتوفرة في المنظمة التي يعمل بها مقارنة بالمنظمات الأخرى، وكذلك افتخاره بالسمعة التي حصل عليها الفرد في منظمته الحالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ، إذ يشعر الفرد بأنه أكثر عقلانية، وتفكيراً، وانسجاماً، وتعاوناً، وراحة نفسية داخل منظمته الحالية بالنسبة الى المنظمات الأخرى القريبة والمنافسة .

### ت- الاحترام الذاتي : Self-Respect

يعبر عن مدى اعتقاد الفرد بان لديه سمعة طيبة في المنظمة التي يعمل بها، وهو التفاعل الجيد الذي يتلقاه من الأفراد نتيجة الاحترام المتبادل بينهم، إذ يعملون كفريق واحد متماسك، ومتعاونين مع بعضهم بعضاً ، وكذلك احترام الأفكار والمقترحات الخاصة بتطوير العمل وتحسينه، وطريقة انجاز العمل في المنظمة، وتقدير الإسهامات والإبداعات المقدمة من قبل الفرد من قبل الإدارة العليا أو من قبل رؤساء العمل ، وهذه السلوكيات الجيدة والايجابية تترك انطباعاً جيداً، ويجابياً لدى الفرد نتيجة لتبادل الأفكار والتقدير والاحترام الذي يحظى به، أو يتلقاه في منظمته الحالية من قبل رؤساء العمل، وكذلك من قبل أفراد مجموعته في العمل. و يمكن أن يحصل الفرد في مجموعة العمل على الفخر الذاتي من خلال عدد من السلوكيات الايجابية منها تبادل المقترحات في ما بينهم، و التعاون المتبادل، والمساواة، والتعامل الجيد، وتوفير البيئة الجيدة والجاذبة، وتقدير المساهمات والإبداعات المقدمة من قبل الفرد، ويشعر الفرد بأنه قيمة مضافة للمجموعة، والتي يمكن أن تؤدي بالنتيجة إلى تحقيق الاحترام الذاتي المتبادل فيما بينهم.

### ث- الاحترام المقارن : Comparative Respect

يعبر عن مدى التقدير، والاهتمام، والاحترام الذي يتلقاه الفرد في المنظمة التي يعمل بها، بالمقارنة مع التقدير والاحترام والاهتمام الذي يتلقاه أفراد آخرون في المنظمات الأخرى القريبة والمنافسة لمنظمته الحالية، و يمكن أن يتمثل وجه المقارنة في المعاملة الجيدة والايجابية التي يتلقاها الفرد في مجموعة العمل التي يعمل بها في منظمته الحالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، و الرواتب والمكافئات والاهتمام والرعاية التي يحصل عليها في منظمته الحالية، و بيئة العمل الموجودة في المنظمة الحالية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، وكذلك سمعة المنظمة الحالية، والسمعة التي يمكن ان يحصل عليها الفرد بعمله في هذه المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى . ويحدث هذا الفخر بسبب عوامل عديدة، منها العمل المميز الذي يقوم به الفرد في المنظمة ، و تقديمه للأفكار الجديدة والجيدة للمنظمة، التي تجعله موضع اهتمام لدى الإدارة أكثر من الموظفين الآخرين الذين يعملون معه في المنظمة نفسها، ومن ثم ينظر اليه بأنه الفرد المثالي، والمثابر من قبل إدارة المنظمة، وكذلك من قبل الأفراد العاملين معه في نفس المنظمة، ولذلك يشعر الفرد بالاحترام والمساواة و احترام ذاته الشخصية

وبناء هوية اجتماعية في منظمته التي تتمثل في تكريمه من قبل الإدارة بإعطائه مهاماً أخرى أعلى و بالمكافئات المجزية على أدائه الجيد، والتميز والمتفاني .

## ثانياً: الانتماء المنظمي Organizational Affiliation

### 1- مفهوم الانتماء المنظمي Concept of Organizational Affiliation

وتحقيق مستويات عالية من النتائج الإيجابية للمنظمة بما في ذلك الاحتفاظ بالموهوبين، وغيرها التي توحى بصورة إيجابية ان الانتماء المنظمي هو " العلاقة القوية بين الفرد والمنظمة التي تولد شعوراً بالقناعة الفردية والرغبة في تكريس مزيد من الجهود للمنظمة. وان مصالح الأفراد والمنظمات ينبغي أن تصبح متطابقة من خلال التعاون الشخصي الوثيق بين الإدارة والأفراد. (Aure'lien, 2014,74). ويقصد بالانتماء النزاهة والصدق والإخلاص والمودة في الحياة ويعتقد أن الانتماء للمنظمة يختلف عن الانتماء للأشخاص الآخرين، الوحدات التنظيمية والأقسام المختلفة ويوضح بان انتماء العاملين للمنظمة يعني الدفاع عن اهداف ومصالح المنظمة وغاياتها الاستراتيجية (Tabarsa & Raminmehr, 2010, 106). ويعني الانتماء المنظمي الشعور بالولاء ورغبة الفرد في انتمائه لجماعة معينة والاستعداد للمشاركة والثقة والتوافق مع مجموعته على وفق المبادئ التوجيهية التنظيمية (Ehsani et al., 2013,88). ويعني الانتماء المنظمي مشاركة جميع الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية ومضاعفة الجهود المبذولة، وتنسيق الأعمال لمواجهة التغييرات والتحديات وغيرها مما يؤدي إلى تمكين العلاقة بين الاعمال ونتائجها لذلك يتسبب في العلاقة القوية بين الموظفين ودوافعهم للعمل في المنظمة Bromand, (134, 2007). ويؤدي الانتماء إلى التآزر الإيجابي بين الفرد والمنظمة والذي يرتبط في تحقيق نتائج إيجابية لكليهما. ويمكن أن تشمل هذه النتائج : (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والعواطف الإيجابية والحد من الإرهاق، وفرص العمل في المنظمة والأداء الخارجي، وزيادة الدوافع الذاتية والمبادرة الفردية والمهنية والمنافع الشخصية) وبخاصة الاعتماد على النفس . عن أداء أعمال المنظمة (Simon, 2010, p.210). ويفسر Parks& (Langford , 2008,267) & (Isa Khani, 2013 ,45) أن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من الانتماء يستطيعون تحمل أعباء وضغوطات العمل و التوازن بين الوظيفة والحياة ، مع الشعور بالحماس والتحفيز كونهم يفتخرون بالعمل في المنظمة والسعي لتحقيق رؤية وقيم وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبذل الجهود التطوعية والتشارك عاطفياً ومعرفياً مع عملهم خارج العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية هم أكثر الأفراد كفاءة وخبرة ، و ان الانتماء المنظمي هو مدى تطابق الموظف في عمله، والعمل بنشاط أثناء وجوده لأداء وظيفته باعتبارها شيئاً مهماً للحصول على قيمة لنفسه . اما (عواد،2012،64) فيعرف الانتماء المنظمي بأنه التزام الفرد بقيم ومبادئ يمارسها اذ يظهر من خلال حرصه على منظمته وتميزه في الاداء وانغماسه في العمل وتقانيه فيه وبث روح التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة . و عرف الباحثون الانتماء منظمي بأنه وجود شعور من المشاركة الشخصية في النظام الاجتماعي أذ يشعر الشخص بأنه جزء رئيس لا يتجزأ من هذا النظام .

## 2- أهمية الانتماء التنظيمي Importance of Organizational Affiliation

اكتسب الانتماء التنظيمي مع مرور الزمن أهمية كبيرة لما يتضمنه ذلك من اثر ايجابي جراء الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبذلها العامل تجاه عمله وانعكاسات ذلك على تقبل الفرد لقيم المنظمة التي يعمل فيها ورغبته القوية وتفانيه وجهده المتواصل في تحقيق اهدافها . ( رويم , 2010:32)

و ركز (سلامة, 2003:40) على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد في فعاليته، مما يصبح أكثر انتماءً (ولاءاً) للمنظمة. وأشار إلى أن الانتماء هو موقف الفرد تجاه منظمته وحددا الصفات الاتية للفرد الذي يتمتع بانتماء عال للمؤسسة، وهذه الصفات:

- التوافق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة.
- ارتباط عال في فعاليته في العمل.
- الإخلاص للمنظمة.

وان من أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه اذ يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة و إتقان من أجل نجاح هذا التنظيم ، لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بشكل اكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها ، لذا تحاول الإدارة في المنظمات الحديثة قدر الإمكان تطوير العلاقة بينها وبين الأفراد المنتمين إليها وذلك بهدف استمرارهم وبخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات مهمة كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. ويعود الاهتمام بالانتماء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وإلى أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي من وسائل الإنتاج الأخرى، وإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول لها (فلية، 2005:48). فالانتماء التنظيمي للعامل يشكل الأساس لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة فكلما زاد انتماء الفرد للمنظمة فإنه يتبنى اهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل اكبر وجهد اكبر ويطور من اسس اتخاذ القرار الى الأفضل وبما يحقق مصلحة المنظمة وبرقابة ذاتية من الموظف (العززي, 2008: 22).

## 3- ابعاد الانتماء التنظيمي Dominations of Organizational Affiliation

ذكر (Tarter & Hoy,1989) ان هناك عدد من الابعاد التي تسهم في حال استعمالها زيادة انتماء الفرد وولائه للمنظمة والتي حددها في اربعة ابعاد وهي (سلوك الدعم و سلوك التوجيه والتحويل و سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الاخرين و سلوك الدعم وعدم السيطرة ) .اما (نعساني, 2002: 13) وهي (الاداء و الخبرة و عبء العمل و العدالة التوزيعية ) وسيتم اعتماد هذه الابعاد في البحث الحالي كالاتي:-

## أ- الأداء Performance

أن التعريف الشامل للأداء هو الإجراءات الناتجة عن تنفيذ الاعمال لتحقيق النتائج ( Khalili Iragi et al.,2003,83), ويعتقد (Khishi, 2009:66) انه يجب ان يحدد الاداء نتائج الاعمال التشغيلية ويقسم الاداء التنظيمي على نوعين اداء فني و اداء حالي (السياق). الأداء الفني ويتضمن الأنشطة المباشرة أو غير المباشرة وهذا النوع من العمليات يختلف بشكل كبير من وظيفة إلى أخرى، اعتمادا على (المعرفة والمهارات والقدرات)، ويتضمن بعض الأدوار. بينما يتضمن اداء السياق المشاركة بالأنشطة للمحافظة على البنية الأساسية الفنية والنفسية وضرورة التعامل مع الآخرين وهذه الأنواع من الأنشطة تعتمد على الدوافع، والرغبات والخصائص الفردية. ويرى الباحثون ان الأداء التنظيمي يشير إلى أهداف المنظمة التي يمكن قياسها من خلال تحديد الأهداف المناسبة وتحقيقها. ويؤكد (Safi, 2001: 114) ان مؤشرات الأداء يمكن قياسها من خلال (1.العلاقات الإنسانية- 2. التقويم- 3.التدريب -4.الشؤون المالية- 5.إدارة الشؤون). ومفهوم الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. اي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه. (محمد, 2013:2). ويعد الاداء من أهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات اذ يسهم وبشكل مباشر في تطوير وزيادة الخدمات او ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات كما يمكن عد الاداء معيار يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط او العمل كما يتم من خلاله اعطاء حكم على مدى اتقان العمل او مدى امتلاك الافراد للمهارة الفنية او التخصصية او معلومة او فكرة معينة وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الايجابي او السلبي في انظمة واجراءات متبعة في المنظمة , ويعد الاداء التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفا اساسيا للمنظمات اذ لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار من دون الحكم على فعالية اداء افرادها (Müller, 2008,183). وان المنظمات الناجحة عملها الاساسي ان تعرف مدى معدلات ادائها مقارنة بالمنظمات المنافسة وتستطلع كيف يعمل المنافسون على تحسين مستويات ادائها وتستعمل المنظمات التقنيات الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته وتقليل التكاليف و بقدرتها على اعادة صياغة الانماط القديمة بشكل حديث وابتكار انماط جديدة ويعود ذلك الى قدرتها في مزج بين مواهب افرادها وما اكتسبوه من خبرات (ابوعليم, 2014: 43).

## ب- الخبرة Experience

وهو مصطلح عام يتضمن مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل أو حدث معين. وعد (عساف, 1988: 12) أن خليط متكامل من الخصائص والسمات والمهارات والقدرات المتميزة التي يكتسبها العاملين لإنجاز مهام عملهم. وعرف( كنعان, ٢٠٠٢ : 305) الخبرة بانها "الخصائص والسمات والمهارات التي تنعكس بشكل سلوكيات إيجابية من قبل العاملين في المنظمة لتعبر عن قدرتهم المتميزة في إنجاز المهام المكلفين بها بدقة وسهولة في اقل وقت وجهد و تكلفة. ويرى ( جروان , ٢٠٠٢ : 22) أن الخبرة عبارة عن: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص

الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم. ويشير (الشمري، ٢٠٠٢ : 1) إلى الهدف النهائي من استعمال الخبرات هو اكتشاف أساليب عمل جديدة، فيعرفها بأنها "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة. ويتضح من التعاريف السابقة للخبرات التنظيمية أنها تتطوي على (حمزاوي، 2010، 45):

- خصائص وسمات وخبرات تظهر على شكل سلوكيات إيجابية.
- تسهم في إنجاز الأعمال والمهام بدقة وسهولة.
- ابتكار طرق عمل جديدة تؤدي إلى نتائج أفضل.
- قد تكون الخبرة موروثه أو مكتسبة من جراء العمل.

#### ت- عبء العمل Over load

ترتبط اعباء (ضغوط) العمل بطبيعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها الضغوط المهنية (Dollard, M., 2001:16). وعبء العمل هو تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته يعد مصدرا من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الابعاء من الناحية الكمية اذ يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد او قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. كما ان تحميل الفرد بأقل مما يجب من اعمال يعد من مصادر الضغوط لان ذلك يعني استهانة بقدراته وامكانياته (جيرالد & بارون، 2009: 257). وأهم مسببات الضغوط التي يتعرض لها الفرد جراء عمله فضلا عن (نمط الشخصية، القدرات والحاجات) وغيره، مما تتولد استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر، ولا يستطع مواجهتها اذ يظهر الجانب السلبي للضغط، مما يؤدي إلى نتائج سلبية (حريم، 2003 : 78). وقسمت آثار ضغوط العمل إلى صنفين فسيولوجية ونفسية وسلوكية: "آثار نفسية كالإحباط، القلق، الاحتراق النفسي، العدوانية، التوتر، الإرهاق. آثار سلوكية مثل الإصابات والحوادث، الإفراط في النوم، الإفراط في الأكل، الإفراط في الحركة، التدخين، الهيجان، النعيب عن العمل" (الطعاني، 2005: 204). مما يؤدي الى التأثير في المنظمة مثل زيادة التكاليف المالية، وتكلفة التأخر عن العمل، والغياب والتوقف عن العمل، وتشغيل عمال إضافيين، وعطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، وصعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية، وارتفاع معدل الشكاوي وعدم الرضا الوظيفي، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة والاتصال بسبب غموض الدور (سامية، 2010 : 23).

## ث- العدالة التوزيعية Distributional Justice

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول والأساس للعدالة التنظيمية إذ عرفها (Guo,2009:3) بالإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، وبصورة أخرى هي مقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الافراد.. وقد وضحتها (261, Rai, 2013) بأنها العدالة المدركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر في رفاة الفرد . اما (حمدي, 2015:5) فيعرف العدالة التوزيعية بأنها مدى إدراك الافراد لعدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمنظمة، بمقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء. ولكي يسهل فهم هذا البعد جيدا، لا بد من فهم (نظرية العدالة) التي قدمها (Adams) المتعلقة بنظرية الإنصاف حيث قام بتفسير انعكاسات ادراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (إسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاءه في العمل، فإذا كان ذلك المعدل غير متكافئ، ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفعا يشعر بالسعادة عادة، أما الطرف الآخر الأقل فإنه يشعر بالغضب . (Greenberg,2010: 206). وذكر "Adams" في نظريته أن الافراد لا يولون اهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات. وقد مثل ذلك جيدا في نظريته الشهيرة بالعدالة التوزيعية، إذ اقترح في سبيل الحصول على العدالة في المخرجات أن يتم حساب مدخلات شخص ما (الجهود، الأداء، الخبرة، التعليم،...، وغيرها) وتقسيمها على المخرجات، ومقارنة ذلك المعدل بنفس الصيغة ولكن لشخص آخر، حتى يتضح بذلك مستوى العدالة التوزيعية. (Colquitt et al., 2001:56).

## ثالثاً: الاستغراق الوظيفي Job Engagement

## 1- مفهوم الاستغراق الوظيفي (JE) The Concept of

يعد الاستغراق امرا حيويا للمنظمات لما له من تأثيرات ايجابية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (1: Rena & Tkachenk, 2014). و ينتج الاستغراق الوظيفي عن الحكم المعرفي للموظف حول الصورة الذاتية التي تتكون لديه عن قدرته في الاداء التنظيمي في المنظمة. (jose & Mampilly,2014:234). ويرى (Jones & Harter, 2005: 79). ان الاستغراق الوظيفي يمثل الالتزام والمشاركة التي تحدث في العمل، ووضوح التوقعات والموارد الاساسية والشعور وتقديم المساهمة للمنظمة والشعور بالانتماء الى شيء معين وكذلك الشعور بتقديم فرصة لمناقشة التقدم والنمو. ويركز الاستغراق الوظيفي على هذه العناصر من اجل قياس تصورات الموظف في مكان العمل (Simpson,2008:1020). كما يعرف الاستغراق بالعمل بانه (الحالة الايجابية الخاصة بالولاء والعمل الايجابي الذي يتميز بالحماس والتفاني والاستيعاب بدلا من الحالة المحدودة , ويشير للاستغراق بانه اكثر ثباتا وذات معرفة وجدانية واسعة الانتشار وحالة لا تركز على اي كائن او

حدث أو سلوك معين (Simpson,2008:1019-1020). وان مفهوم الاستغراق الوظيفي هو الاستغراق الشخصي المتمثل بالسلوكيات التي تجذب الافراد نفسيا نحو أداء العمل مما يتمثل كتعبيرات جسدية وذهنية وعاطفية أثناء تأدية المهام الوظيفية. (Simpson, 2008:1018).

## 2- أهمية الاستغراق الوظيفي (JE) The Importance of

ان فهم اهداف المنظمة يعود الى انجازات الموظفين المستغرقين في العمل الذين يدركون اهداف المنظمة، ويخطون الخطى اللازمة لتقديم أفضل ما لديهم ، واستثمار الطاقات الفعلية والمعرفية والعاطفية والمادية من اجل تحقيق اهداف المنظمة . (Rasli et al., 2012:210). وتؤكد الدراسات بان نجاح المنظمات وتألقها وتميزها يتبلور عندما يبذل الموظفون المستغرقين أقصى طاقاتهم بإرادتهم في العمل مما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي وارتفاع مستوى الإنتاجية والاداء التنظيمي. (Erdila & Müceldili,2014:449) . وتبرز اهمية الاستغراق الوظيفي للمنظمات من خلال النتائج الايجابية الذي يحققها هذا السلوك والمتمثلة بالنقاط الاتية: (Bakker & Michael,2010:3-4).

- أ- الاستغراق بالعمل يدعم الاداء الوظيفي من خلال تعزيز القدرة والدافع والتركيز على المهام الوظيفية.
- ب- له آثار بعيدة المدى لتحسين أداء الموظفين من خلال التركيز والطاقة المتأصلة من الاندماج اثناء العمل، كما يسمح للموظفين بتحقيق إمكانيتهم الوظيفية.
- ت- تسعى المنظمات الى تحفيز عاملها على اخذ المبادرة والاستباق الوظيفي غير مقيدين بالهيكل الرسمي للوظيفة ليشمل تطوير معارف جديدة والاستجابة للفرص الفريدة من نوعها.
- ث- دعم أنشطة المنظمة من خلال تشجيع مبادرة التوجه والعمل الطوعي للعاملين.
- ج- يؤدي الى تمكين الموظفين في التهيئة لأنشطتهم وزيادة معرفتهم وثقتهم في العلاقة بين الجهود المبذولة لتطوير بيئات عمل داعمة وتعزيز الاداء الفردي الذي سوف يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.
- ح- يعد قاعدة أساسية تمكن الموظف من التكيف مع حياته العملية ذات التغير المستمر.
- خ- يسبب بناء منظور معرفي ومدرك نحو الابداع والكفاءة والمرونة والتكامل بشكل ايجابي في العمل الوظيفي مما يسهم في تطورات جديدة في الحياة المهنية للموظفين.
- د- يعمل على جعل الموظفين يحرصون على تقديم الأداء الأفضل في انجاز الاعمال والأنشطة الوظيفية ( Andrew & Sofian,2012:499).

## 3- ابعاد الاستغراق الوظيفي Dimensions of Job Engagement

ظهر اهتمام متزايد من خلال علم النفس الايجابي والتنظيمي عن الاستغراق الوظيفي، وذلك لحاجة المنظمات الى موظفين مرتبطين نفسيا بعملهم. والاستغراق الوظيفي يمثل تجربة عمل ايجابية مؤثر على الحياة التنظيمية التي تنتج مختلف الفوائد للمنظمة، ففي كثير من الأحيان يتضمن الايجابية والحالة الذهنية ذات الصلة بالعمل Erdil



(Yakin, 2012). و يوجد مدخلان لدراسة الاستغراق الوظيفي يشير المدخل الأول الذي وضعه الباحث Kahn(1990) اذ يفترض بان الاستغراق يعني وجود الموظف نفسياً عند تنفيذ المهام التنظيمية المكلف بها. واعتمد هذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين منهم (May et al., 2004) اذ استخدموا لقياس الاستغراق الوظيفي ثلاثة ابعاد هي (استغراق جسدي، استغراق ادراكي، استغراق عاطفي) ،اما (Soane et al., 2012) فقد وصلوا هذا التراكم المعرفي حول الاستغراق الوظيفي وقاموا بتعديل ابعاد الاستغراق الوظيفي (استغراق فكري واجتماعي وعاطفي). بينما المدخل الثاني الذي أشار اليه (Leiter & Maslach, 2004) يتضمن الابعاد التالية (الحيوية، الفاعلية، المشاركة) وأتبعه عدة باحثين من بينهم (Schaufeli et al., 2002).

في البحث الحالي اعتمد الباحثون مقياس (Soane et al., 2012) الذي اعتمد مقاييس Kahn الباحث الأول الذي وضع مفهوم الاستغراق الوظيفي والذي تضمن ثلاثة ابعاد كما يأتي :

#### أ- الاستغراق الفكري Intellectual Engagement

يعرف الاستغراق الفكري بأنه التعبير عن الافكار والمشاعر التي تكمن في الابداع الشخصي للتعبير عن الهوية الحقيقية للفرد، وبمعنى اخر يمثل اليقظة الذهنية والتواصل مع الآخرين من اجل خدمة العمل الذي يقومون به وعرض الافكار القيمة والابداع في الاداء الوظيفي. (Kahn, 1990:700). وهو التفكير والتعامل مع المعلومات الجديدة لتطوير الادراك المعرفي الضروري لنجاح وحل القضايا المعقدة في العمل. (Schroders, et al., 2015:32). فالاستناد الى السمات الشخصية للفرد كالانبساط والخبرة والاجتهاد والانفتاح مع التعلم بشكل واسع واستثمار التبادل المعرفي يكون لها تأثير قوي وايجابي في الاستغراق الفكري (Furnham & Stemma, 2012: 720). وان الاستغراق الفكري يوضح الحالة الايجابية التي تركز على الجانب المعرفي والمشاركة الذهنية لأداء مهام العمل. (Soane et al., 2012:532). وتبين بان الاستغراق الفكري يجعل الافراد العاملين يقومون بتوظيف قدراتهم الذهنية في العمل من اجل تنفيذ واداء مهام وانشطة العمل .

#### ب- الاستغراق العاطفي Affective Engagement

يعرف الاستغراق العاطفي بأنه مزيج من التوظيف والتعبير الذاتي للفرد للقيام بمهام العمل الذي يتطلب مستوى معين من السلوكيات والانفعالات الايجابية لأداء الدور الوظيفي مع الافراد العاملين في المنظمة (Kahn, 1990:715). ويعد التفاعل العاطفي ذات صلة بمشاعر الفرد التي تلعب دورا اساسيا في انجاز هدف المنظمة . (Soane et al., 2012:532) . وكذلك يعرف بأنه ردود الفعل الايجابية والسلبية التي تؤدي الى الملل والسعادة والحزن والقلق. ان اهمية الاستغراق العاطفي هو تحقيق وانجاز الاداء والاهداف التنظيمية (Miha et al., 2015:330). واطهار التعاطف مع الآخرين في كثير من الاحيان .وان الشعور الايجابي والسلبى الذي يؤدي الى الرضا او عدم الرضا من الاداء الذي يشمل

الاحباط والاحتراق مع عدم القدرة على اكمال المهام في المستوى المطلوب. واقترح (Kahn) بان الاستغراق العاطفي هو المستوى العميق الذي يعبر عن الشعور الداخلي للفرد مع استغراقه بالعمل. والاستغراق العاطفي يحدث عند الافراد الذين لديهم ارتياح في مكان العمل ويتعاطفون مع الاخرين ويستثمرون كل طاقاتهم بدافع الرغبة بالإداء الوظيفي بشكل جيد مع زملائهم في مكان العمل (May et al.,2004:12). استنادا الى ما تقدم ان الاستغراق العاطفي يجعل الافراد العاملين يمتلكون قدرة ايجابية تجاه اداء مهام عملهم في المنظمة.

### ت- الاستغراق الاجتماعي Social Engagement

حظي مفهوم المشاركة الاجتماعية باهتمام كبير في علم النفس الاجتماعي ضمن مجال التفاعل الاجتماعي باعتباره سلوكا يشير الى الإدراك الشخصي من الجانب المعرفي لأهميته في السلوك الاجتماعي وبالإمكان تنمية وتطوير المشاركة الاجتماعية للموظفين والاندماج في العمل، ان تبادل المعلومات والمعرفة والمشاركة بين الافراد العاملين يكون لها تأثير كبير في التواصل الاجتماعي، الذي يؤدي الى زيادة الحافز وقدرات التعلم (Barkhuin, et al.,2014:58). وان التفاعل الاجتماعي يعمل على التفكير والتركيز الذهني للفرد، في تنمية الموارد البشرية بما يؤدي الى الابتكار والتغيير التنظيمي للعمليات الاجتماعية الفاعلة في المنظمة. ( Soane et al.,2012:532). ولتعزيز وتطوير هذه المشاركة والممارسات يجب معرفة الاستغراق الاجتماعي بشكل واسع من خلال المشاركة في جميع جوانب الحياة مع ضمان العدالة الاجتماعية واستثمار الفرص في المنظمة، فضلا عن خلق بيئة اجتماعية ملائمة لتمكين الافراد من بناء القدرات والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال الإجراءات والممارسات التي تزيد من فرص الأفراد للمشاركة في الاداء التنظيمي والشعور بانهم قادرين على الابداع في العمليات الانتاجية في المنظمة (Rainer,2014:782). يتضح بان الافراد العاملين يتشاركون مع زملائهم في المواقف والاتجاهات في اداء العمل و يعملون في تحقيق الاهداف التنظيمية .

## المبحث الثالث

### الإطار التطبيقي للبحث

#### 1. ثبات مقاييس البحث.

استخدم الباحث مقاييس مستخدمة سابقاً في أدبيات الفكر الاداري , ويوضح الجدول التالي تفصيل هذه المقاييس وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي لقياس فقرات الموزع على خمس فقرات ولكل فقرة لها وزن اتفق بشدة (5 درجات) , موافق (4 درجات) , محايد (3 درجات), غير موافق (2 درجات) و غير موافق بشدة (1

درجة واحدة). اذ يتبين من خلال الجدول ان معامل كرونباخ الفا تراوح بين (71-87) وهو مقبول احصائيا ويدل على ثبات المقاييس المستخدمة.

جدول (1) ملخص مقاييس البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	كرونباخ الفا	عدد الفقرات	المصدر
1	الفخر التنظيمي		0.79		
		1.الفخر الذاتي	0.77	6	
		2.الفخر المقارن	0.71	4	
		3.الاحترام الذاتي	0.81	8	
		4.الاحترام المقارن	0.74	3	
2	الانتماء المنظمي		0.87		
		1.الاداء	0.72	4	
		2.الخبرة	0.74	4	
		3.عبء العمل	0.75	4	
		4.العدالة التوزيعية	0.72	4	
3	الاستغراق الوظيفي		0.73		
		1.الاستغراق الفكري	0.75	3	
		2.الاستغراق العاطفي	0.82	3	
		3.الاستغراق الاجتماعي	0.81	3	

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على مقاييس المتغيرات ومخرجات برنامج Spss V.23 .

## 2. الوصف الإحصائي.

يلاحظ في الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة بصورة عامة لمتغيرات البحث، وقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

(1) 1.80 - منخفض جداً، 1.81 - 2.60: منخفض، 2.61 - 3.40: معتدل، 3.41 - 4.20: مرتفع،

4.21 - 5.0: مرتفع جداً) وقد استخدم البرنامج الاحصائي (spss. V23) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث وكالاتي :

## أ. الفخر التنظيمي

حصل متغير الفخر التنظيمي على وسط حسابي عام بلغ (3.71) وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري (0.474) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة وقد حقق المتغير الترتيب الثاني ضمن متغيرات البحث، ويلاحظ ايضاً ان ابعاده حقق منها بعد الفخر الذاتي اعلى متوسط اذ بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.554) بينما كان بعد الاحترام المقارن الاقل وسطاً من بين الابعاد اذ حقق وسطاً حسابياً (3.45) وبانحراف معياري بلغ (0.641) وبشكل عام حققت الابعاد جميعاً مستوى اجابة مرتفع يدل على انسجام اجابات عينة البحث تجاه هذا المتغير وابعاده ويعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك أفراد العينة على أهمية متغير الفخر التنظيمي.

جدول ( 2 ) الوصف الإحصائي للمتغيرات للبحث

المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	اتجاه الاجابة
الفخر الذاتي	4.01	.554	1	مرتفع
الفخر المقارن	3.63	.703	3	مرتفع
الاحترام الذاتي	3.74	.510	2	مرتفع
الاحترام المقارن	3.45	.641	4	مرتفع
الفخر التنظيمي	3.71	.474	ثانياً	مرتفع
الاداء	4.03	.593	1	مرتفع
الخبرة	3.82	.574	2	مرتفع
عبء العمل	3.70	.566	3	مرتفع
العدالة التوزيعية	3.05	.870	4	معتدل
الانتماء المنظمي	3.65	.438	ثالثاً	مرتفع
الاستغراق الفكري	4.30	.431	1	مرتفع جداً
الاستغراق العاطفي	4.00	.741	2	مرتفع
الاستغراق الاجتماعي	3.99	.595	3	مرتفع
الاستغراق الوظيفي	4.10	.456	اولاً	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الكترونية .

## ب. متغير الانتماء المنظمي .

ويبين جدول (2) الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير الانتماء التنظيمي بلغ (3.65) وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري (0.438) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة وقد حقق المتغير الترتيب الثالث ضمن متغيرات البحث، ويلاحظ ايضاً ان ابعاده حقق منها بعد الاداء اعلى متوسط اذ بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.593) بينما كان بعد العدالة التوزيعية الاقل وسطاً من بين الابعاد اذ حقق وسطاً حسابياً (3.05) وبانحراف

معياري بلغ (0.870) وهو ضمن مستوى اجابة معتدل وبشكل عام حققت باقي الابعاد مستوى اجابة مرتفع يدل على انسجام اجابات عينة البحث تجاه هذا المتغير وابعاده ويعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك أفراد العينة على أهمية متغير الانتماء التنظيمي.

### ت. متغير الاستغراق الوظيفي

ويبين جدول (2) الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير الاستغراق الوظيفي بلغ (4.10) وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع وبأنحراف معياري (0.456) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة وقد حقق المتغير الترتيب الاول ضمن متغيرات البحث, ويلاحظ ايضاً ان ابعاده حقق منها بعد الاستغراق الفكري اعلى متوسط اذ بلغ (4.30) وبانحراف معياري (0.431) بينما كان بعد الاستغراق الاجتماعي الاقل وسطا من بين الابعاد اذ حقق وسطا حسابيا (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.595) وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع وبشكل عام حققت جميع الابعاد مستوى اجابة مرتفع يدل على انسجام اجابات عينة البحث تجاه هذا المتغير وابعاده ويعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى ادراك أفراد العينة على أهمية متغير الاستغراق الوظيفي.

### ثانياً: اختبار الفرضيات .

#### 1- اختبار فرضيات الارتباط

يبين جدول (3) مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث, الفخر التنظيمي, الانتماء المنظمي, والاستغراق الوظيفي.

جدول (3) مصفوفة الارتباط البسيط لمتغيرات البحث, N=42

Correlations				
		الفخر التنظيمي	الانتماء التنظيمي	الاستغراق الوظيفي
الفخر التنظيمي	Pearson Correlation	1	.644**	.654**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	42	42	42
الانتماء المنظمي	Pearson Correlation	.644**	1	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	42	42	42
الاستغراق الوظيفي	Pearson Correlation	.654**	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	42	42	42

**\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر : بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.23)

يوضح جدول (3) اعلاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الاشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة والتي كانت (42) موظف , وتشير كلمة (2-tailed) الى نوع الاختبار اما الاختصار (Sig) الموجود في الجدول فانه يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من غير ان تظهر قيمها في الجدول فوجود العلامة (\*\* ) يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01). ويتضح من النتائج الواردة في الجدول وجود علاقات ارتباط بين متغيرات البحث ويمكن تلخيص أهم نتائج الارتباطات وبحسب فرضيات الارتباط وبالجدول الآتي

جدول (4) نتائج اختبار فرضيات الارتباط

ت	فرضيات الارتباط	نوع الارتباط	قبول او رفض الفرضية
1	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي	ايجابي	قبول
2	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي	ايجابي	قبول
3	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي	ايجابي	قبول

المصدر : من أعداد الباحثين باعتماد جدول الارتباط

## 2- اختبار فرضيات الأثر

في هذه الفقرة سيتم قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) , اذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية , ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) , كما تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع , فضلا عن اعتماد معامل التأثير (B) لمعرفة مقدار التغير في المتغير المعتمد نتيجة التغير في المتغير المستقل ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية (الرابعة والخامسة والسادسة ) وبالشكل التالي :

أ- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي .

تبين نتائج جدول (5) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت ( $29.820^{**}$ ) وهي معنوية عند مستوى (1%) , مما يدل على معنوية أنموذج معامل الانحدار الخاص بهذه الفرضية , وبلغت قيمة معامل بيتا (.629) أي ان تغيير مقداره وحدة واحدة في الفخر التنظيمي يؤدي الى تغيير مقداره (.629) بصورة طردية في الاستغراق الوظيفي, كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (.427) مما يعني ان (الفخر التنظيمي) يفسر ما نسبته تقريباً (43%) من التغيرات الكلية الطردية التي تطرأ على (الاستغراق الوظيفي), أما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في نموذج البحث الحالي. وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على انه " توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي " .

جدول (5) ملخص معادلة الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضيات البحث

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Constant X	معادلة الانحدار	قيمة B	قيمة F المحسوبة	قيمة $R^2$
الفرضية الرئيسية الرابعة	الفخر التنظيمي X	الاستغراق الوظيفي Z	1.768	$Z=1.768+(.629)X$	0.629	29.820	0.427
الفرضية الرئيسية الخامسة	الفخر التنظيمي X	الانتماء المنظمي Z	1.444	$Z=1.444+(.595)X$	0.595	28.348	0.415
الفرضية الرئيسية السادسة	الانتماء المنظمي X	الاستغراق الوظيفي Z	1.750	$Z=1.750+(.644)X$	0.644	24.779	0.383

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss V.23.

ب- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي على المستوى الكلي .

تبين نتائج جدول (5) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت ( $28.348^{**}$ ) وهي معنوية عند مستوى (1%) , مما يدل على معنوية أنموذج معامل الانحدار الخاص بهذه الفرضية , وبلغت قيمة معامل بيتا (.595) أي ان تغيير مقداره وحدة واحدة في الفخر التنظيمي يؤدي الى تغيير مقداره (.595) بصورة طردية في الانتماء المنظمي, كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (.415) مما يعني ان (الفخر التنظيمي) يفسر ما نسبته تقريباً (42%) من التغيرات الكلية الطردية التي تطرأ على (الانتماء التنظيمي), أما النسبة المتبقية والبالغة

(58%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في نموذج البحث الحالي. وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على انه " توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الفخر التنظيمي والانتماء التنظيمي على المستوى الكلي".

ت- الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي.

تبين نتائج الجدول (5) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت ( $24.779^{**}$ ) وهي معنوية عند مستوى (1%) , مما يدل على معنوية أنموذج معامل الانحدار الخاص بهذه الفرضية , وبلغت قيمة معامل بيتا ( $0.644$ ). أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في الانتماء المنظمي يؤدي الى تغير مقداره ( $0.644$ ). بصورة طردية في الاستغراق الوظيفي, كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت ( $0.383$ ). مما يعني ان (الانتماء المنظمي) يفسر ما نسبته تقريباً (38%) من التغيرات الكلية الطردية التي تطرأ على (الاستغراق الوظيفي), أما النسبة المتبقية والبالغة (62%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في نموذج البحث الحالي. وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على انه " توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية بين الانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي".

ث- الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على (توجد علاقة للفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي). فهي تختبر نموذج البحث (النموذج الوسيط) اذ تستخدم اغلب الدراسات والبحوث في مجال العلوم الاجتماعية وخاصة ادارة الاعمال طريقة (Baron & Kenny) لاختبار وتحديد التأثيرات غير المباشرة (direct & indirect). وهو يهتم بعملية اختبار وجود المتغير الوسيط ضمن نموذج الدراسة المفترض. ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير الانتماء الوظيفي بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي فقد اعتمد البحث طريقة (Baron & Kenny,1986) وهي من الطرق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الآتية :

- 1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
- 2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
- 3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (ضابط) (Control Variable).
- 4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-
  - أ- اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط جزئي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .
  - ب- اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط كامل بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.



الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي. اما الخطوة الاخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين الانتماء المنظمي والاستغراق الوظيفي بوجود الفخر التنظيمي.

وفي ضوء نتائج جدول (6) يتبين تحقق الشرط الاول والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الفخر التنظيمي) والمتغير الوسيط (الانتماء التنظيمي).

اما الخطوة الثانية فان جدول (6) يعرض نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي وتحقق الشرط الثاني, اذ تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية بين الفخر التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

ويعرض جدول (6) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط (Mediator Variable) وفق طريقة (Baron & Keeney, 1986). اذ يلاحظ وجود علاقة تأثير معنوية الانتماء التنظيمي والاستغراق الوظيفي بوجود الفخر التنظيمي كمتغير رقابي (ضابط) ( $\beta=0.352$  ,  $P < 0.01$ ).

ويستنتج من خلال النتائج اعلاه بأن المسار الانحداري الشرط الاول والثاني والثالث هو المسار من الفخر التنظيمي الى الانتماء الوظيفي الى الاستغراق الوظيفي. عليه ننقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة (الجدول (6) ) اي انخفض مقدار التأثير عن قيمتها في المعادلة الثانية (جدول (6)) فإن هذا يعني بأن الانتماء التنظيمي هو متغير وسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (الفخر التنظيمي) والمعتمد (الاستغراق الوظيفي) بشكل جزئي (Partial Mediation), لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الثانية انخفضت من ( $\beta= 0.427$ ,  $P < .001$ ) الى ( $\beta= 0.420$ ,  $P < .001$ ) في الخطوة الثالثة, مع ملاحظة ان قيمة F المحسوبة كانت اكبر من الجدولية اذ بلغت ( $19.023^{**}$ ) فهي معنوية عند مستوى (1 %) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذج في الجدول (6) , وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير (التحديد) فقد بلغ (0.494).

جدول (6) نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.260	.467		2.697	.010
	الفخر التنظيمي	.420	.143	.436	2.928	.006
	الانتماء المنظمي	.352	.155	.338	2.267	.029

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

وحسب ما اشار له (Baron & Kenny,1986: 1177) فان النتائج اعلاه لا تكون ذات دلالة احصائية الا بعد اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة في اعلاه، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير الغير المباشر. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول (7) ، والتي تدل حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات الغير معيارية (Unstandrized Coefficients) والاطفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value) ، واذا كانت قيمة (Z-Value) اكبر من (1.96) فان هذا يشير بان المتغير هو متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل. ويلاحظ من خلال نتائج جدول (7) بأن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) لان قيمة (Z-Value) له كانت اكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية.

جدول(7) نتائج اختبار Sobel

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs	المسار
P < .01	3.638 **	1= 0.595 3= 0.644 Sa= 0.112 Sb= 0.129	الفخر التنظيمي- الانتماء المنظمي- الاستغراق الوظيفي

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

$s_a$  = standard error of  $a$

$s_b$  = standard error of  $b$

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً : الاستنتاجات

- تتناول هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل لها الباحثين وفق للجانب المفاهيمي والتطبيقي للبحث وكالاتي :
- 1- ان الفخر التنظيمي يعد المرتكز الاساسي لتحقيق الأداء المتميز لأي منظمة تطمح لان تكون رائدة في مجال اعمالها .
  - 2- يعتبر الانتماء للعتبة الحسينية المقدسة الحلقة الاساسية لتعزيز الاستغراق الوظيفي لعاملها في كافة المجالات .
  - 3- على الرغم من وجهات النظر المتباينة لمفهوم الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي الا ان هناك اجماعاً كبيراً على اهمية دورهما في تحقيق مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي .
  - 4- اظهرت النتائج الاحصائية اهتمام العتبة الحسينية بمتغيرات البحث اذ جاء الوسط الحسابي للاستغراق الوظيفي بالمرتبة الاولى ، وجاء الفخر التنظيمي ثانيا ، ثم الانتماء المنظمي ثالثاً.
  - 5- اظهرت النتائج الاحصائية لعلاقات الارتباط وجود اكبر قيمة بين الفخر التنظيمي و الاستغراق الوظيفي ، واحتلت العلاقة بين الفخر التنظيمي والانتماء المنظمي ثانيا ، ثم جاءت العلاقة بين و الانتماء المنظمي الاستغراق الوظيفي ثالثاً.
  - 6- اظهرت النتائج الاحصائية لعلاقات الاثر وجود اكبر قيمة للانتماء المنظمي في الاستغراق الوظيفي ، ثم اثر الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي ثانيا ، ثم جاء اثر الفخر التنظيمي في الانتماء المنظمي ثالثاً.
  - 7- اكدت العينة وجود اهتمام من قبلها بالفخر التنظيمي مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في امكانية توظيفه في العتبة الحسينية المقدسة ويعد اداة جيدة لتعزيز استغراقها الوظيفي باستثمار الانتماء المنظمي.
  - 8- وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي من خلال الانتماء المنظمي.

**ثانياً : التوصيات**

- 1- استثمار الفخر التنظيمي و الانتماء المنظمي للعتبة الحسينية المقدسة بشكل اكبر لانهما يمثلان اقوى سلاح تنافسي لها.
- 2- التركيز على الفخر التنظيمي من قبل إدارة العتبة الحسينية المقدسة ، لأنه عاملاً مهماً في عملها بشكل عام وفي الاستغراق الوظيفي بشكل خاص .
- 3- تعزيز الانتماء المنظمي للعتبة الحسينية المقدسة من خلال زيادة تطوير العاملين لزيادة خبرتهم وتقليل عبء العمل عليهم.
- 4- التركيز على الاستغراق الفكري والعاطفي والاجتماعي من خلال فرق العمل لتعزيز استغراقهم وظيفيا في العتبة الحسينية المقدسة .
- 5- توفير مناخ يشجع الأفكار المبدعة والمبتكرة للعاملين وبما يؤدي الى تطوير أداء العتبة الحسينية المقدسة.
- 6- استثمار الفخر التنظيمي لعاملي العتبة الحسينية المقدسة بدعمهم ماديا ومعنويا بما يعزز انتمائهم المنظمي الذي بدوره يؤدي الى استغراقهم الوظيفي.

**المصادر References****أولاً: المصادر العربية:****أ- الكتب:**

- 1- جروان , فتحي (2002) "الابداع " دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 2- جرينبرج ، جيرالد & روبرت بارون (2009) " ادارة السلوك في المنظمات " ترجمة اسماعيل علي بسيوني, دار, المريخ للنشر , الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 3- حريم، حسين ( 2003) "السلوك التنظيمي من منظور سلوك الموارد البشرية في المنظمة, دار زهران، عمان, الاردن.
- 4- رويم ,فائزة (2010 ) "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية" دراسة ميدانية ,مجلة دراسات نفسية وتربوية تصدر عن جامعة قاصدي , مرياح , الجزائر.
- 5- الشمري ,فهيد (2002) "المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث" شركة مطابع نجد التجارية ,الرياض, المملكة العربية السعودية.
- 6- كنعان , نواف (2002) القيادة الادارية (ط8) مطابع الفرزدق التجارية ,الرياض, المملكة العربية السعودية.

**ب- الرسائل والإطار:**

- 1- ابو عليم ,طالب (2014) اثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي , في المستشفيات الخاصة في عمان , رسالة ماجستير ,جامعة الشرق الاوسط , عمان , الاردن
- 2- حمزاوي , محمد (2010) "المهارات الابداعية للقائد الامني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات المدينة المنورة" , رسالة ماجستير , جامعة نايف للعلوم الامنية , الرياض المملكة العربية السعودية.
- 3- سلامة, انتصار (2003) " مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية "رسالة ماجستير بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية , نابلس, فلسطين.
- 4- عساف , عبدالمعطي (1988) الاهداف الاستراتيجية العربية للتدريب في المجالات الامنية , رسالة ماجستير , جامعة نايف للعلوم الامنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- 5- العنزي , فياض (2008) "مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية" رسالة ماجستير ,جامعة الملك سعود ,الرياض, المملكة العربية السعودية.
- 6- محمد , بهاء (2013) تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية, مكتب المفتش العام لوزارة النفط , العراق.
- 7- النعساني, عبد المحسن (2002) " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي" بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ,رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس, مصر .

**ت: الدوريات:**

- 1- الطعاني, حسن أحمد (2005) "مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية)" في محافظة الكرك من وجهة نظرهم, مجلة جامعة دمشق, المجلد 21 , العدد2, دمشق , سوريا
- 2- عواد , يوسف (2012) "الانتماء الوظيفي لدى الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية والتربوية , المجلد الاول , العدد 2, جامعة القدس المفتوحة , فلسطين
- 3- فلية, فاروق & عبدالمجيد, محمد (2005) "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" دار المسيرة , عمان, الأردن .

## ثانياً: المصادر الأجنبية:

**A-Books**

- 1- Arshad, A.(2016). Impact Of Organizational Morality On Employee Creativity: Mediating Role Of Organizational,Pride .
- 2- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press.
- 3- Broumand,Z.(2007). Management of organizational behavior. The fifteenth edition. Tehran: Payem Nour publication
- 4- Dollard .Maureen, (2001) work stress: Theory and intervention University of south Australia, Nohsc symposium on the OHS implications of stress
- 5- Ehsani Mogadam; Neda Pourezzat, Asgar and Yazdani, H.; FayeZ, Kokab(2013).Comparative analysis of different aspects of justice in organizational loyalty, Public Administration School of Management
- 6- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 150, 447–454.
- 7- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. Global Business Review,15(1), 93–104.
- 8- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33(4), 692–724.
- 9- Müller,V.D (2008), Job Design and Employees Well–Being and Performance, Scientific Publishing House, Germany
- 10- Reichheld, F. F. (1997). Der Loyalitäts–Effekt: Die Verborgene Kraft Hinter Wachstum, Gewinnen Und Unternehmenswert. Campus–Verlag.

**B. Thesis and Dissertations**

- 1- Guo, C. (2009)The Meaning and Effects of Organizational Justice In a layoff situation: An Indigenous Chinese investigation, UnpublishedPhD Thesis, University of Massachusetts Amherst, USA

- 2- Khishi,B.(2009). Examine the relationship between organizational health and schools principals performance in three levels of Education Maragheh city, MA thesis, Bonab Islamic Azad University
- 3- Safi, A.(2001) Management education organization. Tehran: Arasbaran publication.
- 4- Simon L. Albrecht, (2010) Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, USA, Edward Elgar Publishing.
- 5- Tabarsa, G.; Raminmehr, H.(2010).Providing a model of organizational citizenship behavior outlook ,Public Management

### C: Journals & Articles

- 1- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- 2- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- 3- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & Vijver, F. J. (2014). Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress and Health*, 30(4), 322-332.
- 4- Brosi, P., Spörrle, M., Welpe, I. M., & Shaw, J. D. (2016). Two Facets Of Pride And Helping. *Journal Of Managerial Psychology*, 31(5), 976-988.
- 5- Colquitt, J, Conlon, E. Wesson, J, Porter, H, and Ng .Y. (2001)Justice at the millennium: A metaanalytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of applied psychology*, 86(3)
- 6- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.
- 7- Freitas, A. L., Gollwitzer, P., & Trope, Y. (2004). The Influence Of Abstract And Concrete Mindsets On Anticipating And Guiding Others' Self-Regulatory Efforts. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 40(6), 739-752.
- 8- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational Pride And Its Positive Effects On Employee Behavior. *Journal Of Service Management*, 22(5), 633-649.

- 9- Greenberg, J.(2010)Organizational Injustice as an Occupational Health Risk, the Academy of Management Annals, 4(1)
- 10- Isa Khani, A.(2003) Employees belonging to the missing element of organizational life Tadbir quarterly. No.251.
- 11- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). Race effects on the employee engagement–turnover intention relationship. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(2), 78–88.
- 12- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. Global Business Review,15(1), 93–104.
- 13- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. Global Business Review,15(1), 93–104.
- 14- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33(4), 692–724.
- 15- Kernaghan, G. (2001). Ectomycorrhizal Fungi At Tree Line In The Canadian Rockies. Mycorrhiza, 10(5), 217–229.
- 16- Khalili Eragi,M.; Yaginlou and Jawherdashti,F.(2003) Management based on performance(distance from theory to implementation objects) Part 2. 142. Monthly management.
- 17- Kraemer, T., &HJ Gouthier, M. (2014). How Organizational Pride And Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions In Call Centers: A Multi–Group Analysis With Gender And Organizational Tenure. Journal Of Service Management, 25(1), 125–148.
- 18- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster, Research in occupational stress and well-being. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies: 91–134.
- 19- Mascolo, M. F., &Fischer, K. W. (1995). Developmental Transformations In Appraisals For Pride, Shame, And Guilt.



- 20- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-Life Balance And Its Relationship With Organizational Pride And Job Satisfaction. *Journal Of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602.
- 21- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- 22- Mih, V., Mih, C., & Dragoş, V. (2015). Achievement Goals and Behavioral and Emotional Engagement as Precursors of Academic Adjusting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 329-336.
- 23- Parkes, L. P., Langford, P.H., (2008), Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations. *Journal of Management & Organization*. 14, 267-284
- 24- Rai, G.S. (2013) Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors, *International Journal of Human Sciences*, 10(2).
- 25- Rainer, S. (2014). Social participation and social engagement of elderly people. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 780-785.
- 26- Rana, S., & Tkachenko, O. (2014). The Oxford handbook of leadership, edited by Michael G. Rumsey. *Human Resource Development International*, 17(3), 373-377.
- 27- Rasli, A., Tat, H. H., Chin, T. A., & Khalaf, B. (2012). Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 209-214.
- 28- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- 29- Schroeders, U., Schipolowski, S., & Böhme, K. (2015). Typical intellectual engagement and achievement in math and the sciences in secondary education. *Learning and Individual Differences*, 43, 31-38.

- 30- Simpson, M. R. (2008). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
- 31- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- 32- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2011). Post-Acquisition Structuring Of CEO Pay Packages: Incentives And Punishments. *Strategic Organization*, 9(3), 187-221.
- 33- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The Psychological Structure Of Pride: A Tale Of Two Facets. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92(3), 506.
- 34- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous Vs. Comparative Status: Must We Be Better Than Others To Feel Good About Ourselves?. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 813-838.
- 35- Williams, L. A., & Desteno, D. (2008). Pride And Perseverance: The Motivational Role Of Pride. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 94(6) , 1007.