



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه



تخصص: علم الاجتماع المنظمات وإدارة الموارد البشرية والاتصال

الحاجات الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك

- دراسة ميدانية بمقاطعة بومقر ولاية باتنة -

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم

إشراف الأستاذ الدكتور

الهاشمي مقراني

إعداد الطالب

لخذاري جمال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
عتيقة حرايرية	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله
الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله
ملود سعادة	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة باتنة 1
أحمد مداس	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة الجلفة
عبد الكريم بو يحيوي	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله
أمال عماري	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله

السنة الجامعية 2025/2024.



﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ

قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾.

﴿ سورة طه: الآية 114 ﴾

شكر وعرّفان



إلى المشرف الأستاذ الدكتور الهاشمي مقراني

إلى

الأستاذة أعضاء اللجنة المناقشة كل باسمه ووسمه

إلى أسرة قسم علم الاجتماع

إلى كل الطاقم الإداري لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الجزائر 2

إلى كلّ من ساندنا في إعداد هذا العمل وقدم لنا يد العون ولو بكلمة طيبة أو

نصيحة هادفة

لكم جميعا كل التقدير والعرّفان

إهداء خاص

إلى رمز التحدي والصبر أُمي الغالية أطال الله عمرها.

إلى روح أبي الطاهرة، أهدي هذا المنجز ثمرة اجتهاد وبحث دام
لسنوات.

إلى عائلتي الكبيرة، والبيئة التي ترعرعت فيها والتي علمتني أنّ
التحدي عنوان النجاح.

حميد، الطيب، الدكتور عزيز، نورة، نصرالدين، زكرياء
كل باسمه.

إلى عائلتي الصغيرة التي تعلمت من بفضلها معنى المسؤولية
والعطف والحنان، "زوجتي الغالية الرميضاء، أبنائي الأعزاء
براءة، أنس، منة الرحمان".

إلى صهري عنوان الصبر والتحدي الشيخ محمد البشير قراوي وعائلته
أطال الله بقاؤهم.

إلى المحترم وشاحذ همتي الأستاذ الدكتور لعلّ يحياي حفظه الله.

(جمال عمار لخذاري "أبو أنس")

فهرس المحتويات

I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	ملخص الدراسة باللغة العربية
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	ABSTRACT
16	مقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

المدخل المنهجي للدراسة النظرية

22	1. أهمية الدراسة :
27	2. أهداف الدراسة:
24	3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:
25	4. الاشكالية :
27	5. الفرضيات :
288	6. تحديد المفاهيم:
412	7. مجتمع البحث :
Erreur ! Signet non défini.	8. المنهج المتبع في الدراسة:
34	9. التقنيات المستعملة في جمع البيانات
32	10. المقاربة النظرية :
41	11. الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الحاجات التنظيمية

555	تمهيد
566	1: المفاهيم العامة للحاجات التنظيمية.....
566	1-1: ماهية الحوافز
588	2-1: الحوافز التنظيمية.....
58	3-1: أنواع الحوافز
64	4-1: أهمية الحوافز
666	5-1: التطور التاريخي للحوافز.....
68	2: المقاربات النظرية للحوافز
688	1-2: نظريات الحوافز.....
81	2-2: قواعد نظام الحوافز
855	خلاصة

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

87	تمهيد
888	1: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي ومضامينه
888	1-1: ماهية الاستغراق الوظيفي
92	2-1: مضامين الاستغراق الوظيفي.....
93	2: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي وخصائصه.....
93	2-2: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
98	3-2: خصائص الاستغراق الوظيفي
99	3: أهمية، وأبعاد، ومقاييس، ووسائل تنمية الاستغراق الوظيفي
99	1-3: أهمية الاستغراق الوظيفي
101	2-3: أبعاد الاستغراق الوظيفي
102	3-3: مداخل الاستغراق الوظيفي
104	4-3: أبعاد الاستغراق الوظيفي
104	5-3: وسائل تنمية الاستغراق الوظيفي
106	4: الموظف المستغرق وظيفياً، وجوانب تشجيعه، ومميزاته، والعوامل المؤثرة عليه.....
106	1-4: تعريف استغراق الموظف
108	2-4: جوانب تشجيع استغراق الموظف
108	3-4: ميزات الشخص المستغرق وظيفياً
109	4-4: العوامل المؤثرة على الشخص المستغرق وظيفياً.....

111	 الخلاصة
-----	---------------

الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات

الفصل الرابع

الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

114	 تمهيد
115	 1: الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة
115	 1-1 الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة
121	 2-1: تعريف ومبادئ الاستراتيجية
122	 3-1: خصائص ومستويات الاستراتيجية
124	 4-1: أسس التسيير الاستراتيجي والمنظور التنظيمي
125	 2: أهداف و أنواع الاستراتيجيات
125	 1-2: انواع الاستراتيجيات
126	 2-2: التشخيص والرقابة الاستراتيجية
129	 3-2: حدود وابعاد الاستراتيجية
132	 4-2: المبادئ والمستويات الاساسية للاستراتيجية
148	 خلاصة

الفصل الخامس

التعريف بميدان الدراسة لشركة سوناطراك بومقر الجزائر والتحليل الأولي للجدول.

150	 تمهيد
151	 1: لمحة تاريخية حول شركة سوناطراك
151	 1-1: مدخل عام حول شركة سوناطراك
154	 2-1: أهداف سوناطراك
154	 3-1: التعريف بمنتجات سوناطراك و عملائها
158	 4-1: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك
163	 5-1: التعريف بمؤسسة الدراسة سوناطراك مقاطعة بومقر sp4 باتنة

الفصل السادس

عرض وتحليل معطيات الدراسة

191	 تمهيد
200	 1: مؤشرات الحاجات التنظيمية
202	 1-1: تحليل فقرات مجال العدالة التنظيمية
216	 2-1: الاستغراق الوظيفي

245	خاتمة
248	قائمة المراجع
260	الملاحق:

قائمة الجداول

36	جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي
103.....	جدول (2): مداخل الاستغراق الوظيفي
135....	جدول (3): الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال الاستراتيجية
167.....	جدول (4): الأدوار وعدد الموظفين في موقع SP4
169.....	جدول (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول
170.....	جدول (6): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني
172.....	جدول (7): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث
	جدول (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة
175.....	المرؤوسين والدرجة الكلية للمجال "

جدول (9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار"	177
جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم وتأكيد الذات لدى العاملين" والدرجة الكلية للمجال "	180
جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستغراق الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال"	182
جدول (12): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....	184
جدول (13): يوضح معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة.....	186
جدول (14): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	187
جدول (15): خصائص عينة الدراسة.....	192
جدول (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	194
جدول (17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	195
جدول (18): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....	197
جدول (19): تحليل فقرات مجال عدالة التوزيع.....	200
جدول (20): تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات.....	203
جدول (21): تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات.....	206
جدول (22): تحليل فقرات مجال سلوك القادة لمساندة المرؤوسين.....	209
جدول (23): مجال المشاركة في اتخاذ القرار.....	212
جدول (24): دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.....	214
جدول (25): مجالات الاستغراق الوظيفي.....	216
جدول (26): تحليل استجابات المجالات الرئيسية للاستبانة.....	219

- جدول (27): يوضح وجود العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي 222
- جدول (28): يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي 222
- جدول (29): يوضح العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين 223
- جدول (30): يوضح العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار...224
- جدول (31): يوضح العلاقة بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي 225
- جدول (32): نتائج اختبارات للفروق حسب متغير الجنس 226
- جدول (33): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " لفحص الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة 228
- جدول (34): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخبرة 230
- جدول (35): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " لفحص الفروق حسب متغير المؤهل العلمي 232
- جدول (36): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي 235

قائمة الأشكال

- الشكل (1): الاستراتيجيات المقصودة والحقيقية المطلوبة. 120
- الشكل (2): يمثل مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية. 129
- الشكل (3): يمثل دور الرقابة الاستراتيجية. 140
- الشكل (4): العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية. 143
- الشكل (5): الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك. 152
- الشكل (6): الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك. 160

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة بين الحاجات الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك بومقر باتنة، والتعرف فيما إذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في كل من متغيري الدراسة، الحاجات الوظيفية، والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وللإجابة على أسئلتها، تم إعداد أداة للدراسة، وهي الاستبانة، مكونة من محورين. المحور الأول: لتحديد الحاجات التنظيمية بأبعادها: (العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم وتأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل)، بينما المحور الثاني: لتحديد درجة الاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك. وقد أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحاجات الوظيفية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كذلك بالنسبة لدرجة الاستغراق الوظيفي. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحاجات الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك بومقر -باتنة .

الكلمات المفتاحية: الحاجات الوظيفية، الاستغراق الوظيفي، تحقيق الأهداف. عمال مؤسسة سوناطراك.

Abstract: The current study aimed to determine the relationship between functional needs and job engagement among workers at Sonatrach, Boumagueur, Batna. It also sought to identify whether there are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in each of the study variables, namely functional needs and job engagement. Additionally, the study investigated the potential correlation between these two variables.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was employed. To answer the research questions, a study tool—a questionnaire—was developed, consisting of two axes. The first axis was designed to determine the dimensions of functional needs, which include: organizational justice, leadership support, organizational support, participation in decision-making, social competence, employee empowerment, self-affirmation and support, and the promotion of autonomy at work. The second axis focused on determining the degree of job engagement among workers at Sonatrach.

The findings indicated statistically significant differences in the level of functional needs attributed to the study variables (gender, educational qualification, and years of experience), as well as in the degree of job engagement. Furthermore, a strong positive correlation was observed between functional needs and job engagement among workers in the Sonatrach institution, Boumagueur – Batna.

Keywords: functional needs, job engagement, achieving goals, Sonatrach workers

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها، إنّ العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً على تزايدات وتداخلاته بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخلياً رغم أنّها تهدف جميعها إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً حيث تنتج تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم وتأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل وغيرها من العوامل والتغيرات. حيث يعتمد تحقيق أهداف المنظمات على مدى رضا العاملين بها وهذا يتحقق من خلال علاقاتهم بالمنظمة التي يعملون بها بناء على ادراكهم لأبعاد الدعم الذي يتلقونه منها لأن هذا الأخير يكون تصوراتهم حول اهتمام المنظمة برفاهيتهم ومستواهم ومساعدتهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهو بمثابة العمود القائم للهيكل التنظيمي لها، فكلما كان الرضا لدى العمال زاد تمسكهم في أعمالهم وزادت درجة التزامهم التنظيمي.

ويشهد عصرنا الحالي العديد من التغيرات والتحديات الكبيرة والمتنوعة في بيئة الأعمال، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومما لا شك فيه أن تطوير المنتجات وابداعاتها من أهم العناصر التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة

الشديدة التي تعيشها اليوم، وهو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات إيجاد طرق إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير المناخ والوسائل المناسبة لتعزيز وتأكيد الأداء الابداعي. فحرص المؤسسة على توفير الدعم اللازم لمواردها البشرية وبشكل كبير في تحقيق استقرار العاملين وكسب ولائهم، كما يعزز من شعورهم بالانتماء لها مما يجعلهم يحسنون من أدائهم وينغمسون أكثر في وظائفهم.

ويعرّف الدعم التنظيمي على أنه " درجة مساعدة المنظمة التي ينتمون إليها في التركيز على اهتماماتهم ودوافعهم التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة من العطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل منظماتهم، وانعكاس هذا الجهد إيجابياً عن طريق دعم المنظمة لهم في صورة حوافز مادية ومعنوية تشبع دوافعهم. كما تعبر الحاجات التنظيمية عن الدرجة التي يدرك عندها الأفراد أن المؤسسة تهتم بهم وتضمن مجهوداتهم، ومساهماتهم وتعتني بهم وترعاهم، وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المؤسسة والعاملين بها، فلا بد من تقدير المؤسسة أن تتفاعل وتتأثر بمعتقدات العاملين واسهاماتهم والعناية بفاعليتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء.

ومن خلال الاستغراق الوظيفي الذي يعتبر أحد أهم مداخل الالتزام التنظيمي إذ يجعل الأفراد مندمجين في وظائفهم بفاعلية، متفانين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة، ولديهم التزام تنظيمي نحو المؤسسة وأكثر بقاء وحرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها كما أن الزيادة في الاستغراق الوظيفي يزيد من فعالية الموظف لتحقيق الرضا مما يساهم في تعزيز الأداء، وانخفاضه يجعل الموظف يشعر بالاحترق الوظيفي، لهذا كان الاهتمام كبير بالاستغراق الوظيفي لتحقيق الأداء العالي والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي. ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب

عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل، ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة المواد البشرية حيث تم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينيات من القرن الماضي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد. ومن العلاقة التشابكية التي سبق ذكرها، قام الباحث بتوقع وجود علاقة بين الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي، لذلك قام باختيار موضوع الحاجات التنظيمية ودراسة محدداتها وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي واندماج الفرد في المهام المكلف بها من قبل المنظمة والتي تنعكس إيجابياً على إنتاجية الفرد والمحافظة على مصالح المنظمة وبذلك تكون المنظمة حققت غاياتها من خلال الحاجات التنظيمية. وجاءت دراستنا مقسمةً إلى اطارين عامين: الجانب النظري للدراسة والذي يتضمن البناء النظري للموضوع من خلال الفصول التالية:

- **الفصل الأول:** تناول الإطار المنهجي للدراسة وفيه باب اختيار الموضوع

وأهمية الدراسة، بالإضافة الى أهداف واشكالية الدراسة والفرضيات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** تناول الإطار النظري للحاجات التنظيمية.

- **الفصل الثالث:** تناول الإطار النظري للاستغراق الوظيفي.

- الجانب الميداني للدراسة حيث يضم في محتواه الفصول التالية:

- **الفصل الرابع:** الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

- **الفصل الخامس:** الاستراتيجيات والتحليل الأولي للجداول

- الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات ويليها الاستنتاج العام والخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

المدخل المنهجي للدراسة النظرية

الفصل الأول

المدخل المنهجي للدراسة النظرية

1. أهمية الدراسة
2. أهداف الدراسة
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
4. الاشكالية
5. الفرضيات
6. تحديد المفاهيم
7. مجتمع البحث
8. المنهج المتبع
10. التقنيات المستعملة
11. المقاربة النظرية
12. الدراسات السابقة

1. أهمية الدراسة:

إن الأهمية الأولية والأساسية التي تعود على الباحث والمؤسسة موضوع البحث تتجلى فيما يلي:

1.1 بالنسبة للباحث:

تقيده الدراسة بشكل مباشر وذلك في إعطاء نظرة لهذا الأخير كيفية استثمار الحاجات التنظيمية في حياته المهنية لزيادة الاستغراق الوظيفي والازدهار المهني.

1.2. بالنسبة للمؤسسة "مؤسسة سوناطراك فرع بومقر باتنة":

- مساعدة أصحاب القرار المسؤولين بالدرجة الأولى في المؤسسة محل الدراسة تحديد وسائل الحاجات التنظيمية الفعالة في تنمية مستوى الاستغراق الوظيفي لدي عمالها.

- التعرف على وسائل الدعم التنظيمي في البيانات التنظيمية المختلفة سواء في الدول الغربية أو العربية التي أثبتت نجاحها في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي، وكذا الوسائل التي لم تحقق أي تأثير على الاستغراق الوظيفي.

- التعرف على الأكاديميين في تخصص إدارة الموارد البشرية.

- تتيح الفرص أمام الباحثين لدراسة المصطلحات الحديثة مثل: الاستغراق الوظيفي وعلاقته بتغيرات أخرى.

- نقص البحوث والدراسات المنجزة في تحليل العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي في البيئة العربية عامة والجزائر خاصة؛ وبالتالي مساهمة واثراء البحث لهذا المجال.

2. أهداف الدراسة:

من المتعارف عليه أنّ لكل دراسة أهداف وأغراض تجعلها ذات قيمة علمية هادفة فالغرض من هذه الدراسة بطبيعة الحال يتجلى من خلال انجاز الباحث لهذه الدراسة ساعيا لتحقيق أهداف معرفية عامة وهامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية تثري البحث الأكاديمي في مجال علم الاجتماع وتتمحور هذه الأهداف على ما يلي:

- التعرف على وسائل الحاجات التنظيمية التي تقوم بها مؤسسة سوناطراك فرع بومقر-باتنة-لموظفيها.
- دراسة ما إذا كانت هناك علاقة بين الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي في مؤسسة سوناطراك فرع بومقر باتنة.
- ضبط العلاقة بين الخصائص الشخصية لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة.
- الرغبة في الكشف عن معوقات استخدام الحاجات التنظيمية في المؤسسة.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لكل موضوع بحثي يتم اختياره أسباب ودوافع جوهرية، تحفز الباحث على دراسته ومقارنته وتحليله، منها الدوافع الذاتية من جهة ودوافع موضوعية من جهة أخرى، وبناءً على ذلك سنتطرق لهذين الجانبين من خلال الآتي:

1.3. أسباب ذاتية:

إنّ دراسة الباحث المعمقة حول موضوع الحاجات التنظيمية، أدّى إلى:

- أ- شعور الباحث بأهمية هذه الحاجات للأفراد العاملين داخل المؤسسة، والتطرق لمعرفة آلية تلبية هذه الحاجات بصورة تتوافق مع رؤية المؤسسات.
- ب- الرغبة في التعرف على أهمية الحاجات التنظيمية في تفعيل دور المؤسسات.

ت- الرغبة في دراسة الحاجات التنظيمية باعتبارها داعم قوي في أداء العامل بالمؤسسة عند تلبيةها.

2.3. أسباب موضوعية:

إنّ موضوع الاستغراق الوظيفي وتأثيره على الدعم التنظيمي للأفراد العاملين، يعتبر موضوعاً حديثاً نسبياً في العلوم الاجتماعية، وهذا خلق للباحث رغبة ملحة في التعرف أكثر على الموضوع والاطلاع على أهم الجوانب المؤثرة فيه بدراسة علمية وذلك من أجل: أ- إثراء البحوث والدراسات في الميدان الاجتماعي، ومعرفة آلية تلبية حاجات الدعم التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات.

ب- معرفة الاستراتيجية ذات النتائج الجيدة التي تؤدي إلى تلبية حاجات الدعم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة من خلال الاستغراق الوظيفي.

ت- التعرف على علاقة الاستغراق الوظيفي بالحاجات التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

ث- بيان أهمية العلاقات داخل المؤسسة من خلال اتصال الدراسة بدراسة الحياة الاجتماعية والثقافية.

معرفة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الناجحة لدى موظفيها للوصول لأهدافها.

4. إشكالية الدراسة:

شهدت التطورات الأخيرة في بيئة الأعمال تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في المنظمات اليوم، خصوصاً مع اشتداد المنافسة وتفقد المهام الوظيفية، وتلاحق الابتكارات والابداعات وسرعة تطور وسائل الاتصال، وهذه التحديات استدعت الحاجة الماسة من منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشرية حيث يعتبر العنصر البشري هو الدعامية الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها؛ لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على الاستخدام الفعال وتحسين مستوى الرضا لدى العاملين؛ حيث تقوم المؤسسات بتلبية حاجات ورغبات عاملها وتحسين أدائها، أي أنّ المؤسسة تبني فلسفة دعم مواردها البشرية وهو ما يسمى بالدعم التنظيمي. تُعتبر محطة SP4 جزءاً من شبكة RTE. تقع على مسار خط أنابيب ROK1 الذي يربط Haoud-El-Hamra بسكيدة لنقل النفط الخام. يتكون خط الأنابيب ROK1 من أنبوب نقل النفط ذو قطر خارجي يبلغ 34 بوصة (863.6 ملم) وطول يبلغ 645 كيلومتراً، ويتضمن 18 صماماً على الخط، و3 محطات ضخ (SP2)، SP3/SP3bis و SP4، بالإضافة إلى محطة استقبال في سكيدة. يُستخدم النفط لتلبية احتياجات: مصفاة سكيدة، التصدير عبر ميناء سكيدة. تتمثل النشاطات الرئيسية للموقع في ضخ النفط الخام عبر المضخات لتعويض فقد الضغط في الأنبوب. وتتضمن الأنشطة الإدارة وصيانة الآلات، بالإضافة إلى حماية وتأمين الموقع. في حال عدم الحاجة إلى النفط بشكل كبير بسبب انخفاض الصادرات أو توقف وحدة التكرير، يمكن تجاوز محطة SP4.

كما أن الهيكل التنظيمي للموقع يعمل على مدار 7 أيام في الأسبوع، 24 ساعة في اليوم. تشغل منشآت SONATRACH بنفس الطريقة كمواقع صناعية أخرى، حيث تعمل الإدارات على أساس فرق يسكن أفرادها في مجمع الحياة التابع لمحطة SCD،

والذي يقع على بُعد حوالي 7 كم من المحطة. بناءً على طبيعة أنشطتهم، تعمل الفرق عادةً وفقاً لنموذج "3/4" (أربعة أسابيع عمل تليها ثلاثة أسابيع راحة) أو نموذج "4/4" (أربعة أسابيع عمل تليها أربعة أسابيع راحة). حيث تستخدم المؤسسات وسائل عديدة وتتفق الكثير من الأموال لتدريب وتأهيل العمال لديها وتقديم لهم العديد من المزايا والعروض للوصول إلى مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي لعمالها كما أنها تستعين بالطرق الحديثة ونتائج الأبحاث لتطبيق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول لهذا الغرض من خلال الدعم بالحاجات الوظيفية للموظفين، فهناك المؤسسات التي تتجح في تحقيق الاستغراق الوظيفي من خلال وسائل الدعم بالحاجات الوظيفية، وفي المقابل تقبل أخرى والتي استخدمت نفس الوسائل وذلك بسبب اختلاف نشاط المؤسسة والمكان والزمان التي تعمل بها، فعلى كل مؤسسة أن تختار أدوات الدعم المناسبة لها، وقد جاءت دراستنا هذه للتعرف على الحاجات الوظيفية الفعالة المستخدمة في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العمال في مؤسسة سوناطراك فرع بومقر ولاية باتنة كي نجيب عن السؤال العام التالي:

هل توجد علاقة بين الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر بولاية باتنة؟.

ويعتبر من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين محددات الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر بولاية باتنة؟
- هل هناك فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

- هل هناك تأثير لمحددات الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر؟

5. الفرضيات:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين محددات الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر بولاية باتنة.
- ومن هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الأولى:

- هناك علاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين لدعم الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟
- الفرضية الثانية:

- توجد علاقة بين دعم وتأکید الذات لدى العمال لدعم الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الثالثة:

- توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

الفرضية الرابعة:

- يوجد تأثير لمحددات الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر؟

6. تحديد المفاهيم:

أ- الحاجات التنظيمية:

اصطلاحاً:

يعرف ياياس وآخرون (Yavas, et.al.,2010) الحاجات التنظيمية على أنها "مجموعة السياسات والإجراءات الأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفيزهم على تطوير أنفسهم"¹ بينما يعرفها الرشيد على أنها "قدرة المنظمة على دعم العاملين وتهيئة البيئة المناسبة للعمل وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم"². كما يعرفها بوخلوة بأنها "جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة للعاملين وبتزايده رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة"³.

¹-Yavas, U, and Babakus, E (2010): Relationships between organizational support , customer, orientation,and work,outcomes: A study of frontline bank employees, International Journal of Bank Marketing, Vol(28),No (3)

²- الرشيد، علي. الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 2019، ص 39.

³- بوخلوة، باديس، قمو سهيلة. أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2016، ص ص-2.

ويعرّفه فكرون على أنّها " القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعبائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والانصات لشكواهم.¹ ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنّها " المستوى الذي يجد فيه العامل نفسه إنّ المؤسسة قد أبدت اهتمامها تجاهه، من خلال تقدير جهوده ومساهمته، ورغباته في كافة المجالات." وتتمثل محددات الحاجات التنظيمية في:

- **العدالة التنظيمية:** تمثل العدالة التنظيمية ظاهرة يشعر العامل بها داخل المنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة ثقته بالمنظمة ويرفع من مستوى أدائه التنظيمي، فالعدالة التنظيمية تعني " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة أسلوب التعامل الذي يستخدمه المدير مع مرؤوسيه على المستوى الوظيفي والإنساني".² فتحقيق العدالة عندما يقارن الفرد بين ما يحصل عليه من موارد وبين ما يحصل عليه العاملين في منظمات متشابهة، فإن كانا متساويان فإنّ الفرد يشعر بالعدالة وإن كانا غير ذلك فإنّ الفرد يشعر بانعدام العدالة.³
- **سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:** هو شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بوجود الدعم القيادي الذي يمكن ادراكه عن طريق اجتهد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير

¹ - فكرون سعيد. الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات 2018 ص، ص 21، 23.

² - أبو نداء، سامية . تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة. 2007 ص113

³ - عسفة، حاتم محمد وأبو غزة، بسام عبد القادر .أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. 2021 ص12.

- الإيجابي، ممّا ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.¹
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يبني العاملين إحساسهم بالدعم التنظيمي على مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب والتشجيع المستمر لهم والثناء على أعمالهم وتهيئة الفرصة لحصولهم على المكافأة المرغوبة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- **تأكيد الذات للعمال:** تشكّل الذات سمة من شخصية الفرد تتضمن مجموعة من الاستجابات المعرفية والانفعالية والسلوكية الواعية والتي تحظى بالقبول الاجتماعي وتحقق للفرد الغاية منها.²
- فدعم وتأكيد الذات لدى العاملين أحد أسس الدعم التنظيمي التي تساعد في تخفيف ضغوط العمل وتجنب حالات الإحباط والتوتر والازعاج والعنف والقلق وقلة الحيلة التي يشعرون بها أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية، كما وتساعد في حل مشاكل العمل بطريقة إيجابية ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.³

¹ - المغربي، عبد الحميد. أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهليزية، مجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ملحق ثاني، 2003، ص 6

² - الهاشم، شريفة. تأكيد الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي في ضوء بعض المتغيرات بمدارس محافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، عمان. 2013

³ - حنصالي، مريامة. إدارة الضغوط النفسية وعلاقتها بسبب الشخصية المناعية (الصلابة النفسية والتوكيدية) في ضوء الذكاء الانفعالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، (2014).

ب- الاستغراق الوظيفي:

لغة:

إنَّ أصل كلمة " الاستغراق " في اللغة يعود للفعل " استغرق " (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد) ويعدُّ الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً وقد حاز مفهوم الاستغراق الوظيفي اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة، حيث بدأ يأخذ موضعه في الأدبيات الأكاديمية وكانت أولى المساهمات عن الاستغراق الوظيفي لـ " ويليام كان " الذي يعتبر أب الاستغراق الوظيفي والذي عرفه بأنه " توظيف الشخص لنفسه جسدياً وعاطفياً وذهنياً أثناء أداء دوره " وعرفه أيضاً " تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم "

اصطلاحاً:

يعرّف المغربي الاستغراق الوظيفي بأنه " الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته"¹ .

في حين يعرفه أحمد بأنه "حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة إليهم الجزء المركزي والمحوري في علاقتهم ببيئة العمل وبالعامل نفسه، والذي يعكس بشكل أو بآخر في انطباعاتهم الشخصية"²

بينما عرّفه الغانمي بأنه " انغماس الأفراد العاملين في عملهم داخل المنظمة وارتباطهم بها جسدياً وذهنياً وعاطفياً مما يعود بذلك لتحقيق أهداف المنظمة"³

¹ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع(3). 2012

² - أحمد، شهناز فاضل. الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2016، العدد 91: ص، 276.

³ - الغانمي، افراح خضير عبد الرضا، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كربلاء العلمية، 2018، العدد 3: ص، 129.

في حين يعرفه المغربي بأنه "الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها"، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً.¹

ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه "درجة انسجام الموظف مع العمل الذي يقوم به، بحيث يكون مندمجاً فيه ومتقناً له، بحيث يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة".

7. مجتمع البحث :

وتكون الدراسة قابلة للبحث وفقاً للأبعاد الثلاثة: البعد المكاني، البعد الزمني، البعد البشري، وهذه الأبعاد تمثل مجالات الدراسة وتبدأ في تحديدها كالاتي:

أ- **البعد المكاني**/ يتمثل في الموقع الذي سيتم اجراء الدراسة الميدانية فيه، وقد أجرينا دراستنا على عمال مؤسسة سوناطراك مقاطعة بومقر باتنة في الجزائر.

ب- **البعد الزمني**/ وهي " وحدات المعاينة التي مرت بها الاستثمارة " وقد استغرقت دراستنا شهر نوفمبر من سنة 2022 وقد مرت بثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** المرحلة الاستطلاعية وقد استغرقت ستة أيام تقريباً، حيث تم اجراء مقابلة استكشافية مع عينة من العمال كونهم يعملون في المؤسسة، بهدف التعرف على علاقة الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي لدى العمال في مؤسسة سوناطراك.

- **المرحلة الثانية:** وتم في هذه المرحلة إنجاز الاستثمارة، وقد استغرق ذلك مدة أربعة أسابيع، مع مراعاة توجيهات المشرف، وتعديل ما يلزم تعديله، وتم بعد ذلك تطبيق الاستبانة التجريبية على العمال عشوائياً، وقد عرضنا

¹ - المغربي، عبد الحميد. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر، (2004)، 2، (1)، ص، ص، 1-51.

الاستبانة على التصحيح من قبل مجموعة من المحكمين وتعديلها لتصبح بشكلها النهائي الصحيح.

- المرحلة الثالثة: تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتفرغ البيانات في جداول وتحليلها.

ت- البعد البشري: شمل مجتمع الدراسة كل عمال المؤسسة مقاطعة بومقر باتنة في الجزائر، والبالغ عددهم (250) موظفاً.

8. المنهج المتبع في البحث:

لكي يتمكن الباحث من تحديد العلاقة بين الحاجات التنظيمية وعلاقتها والاستغراق الوظيفي، استعان بالمنهج الوصفي، الذي يصف حالة العمال في الاستغراق الوظيفي، بعد تقديم أو دعمهم بالحاجات التنظيمية وكيف تكون، أي مدى تأثير الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الوطنية. وقد جاء اختيار هذا المنهج مؤسساً غير اعتباطي، وذلك لكونه الأنسب والأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، كونه يعتمد على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما توجد في الواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، للحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة، دون تدخل الباحث.

وهذا يبدو جلياً واضحاً في متن الدراسة، وقد اطلع الباحث واستند على عدد من الدراسات والمراجع والرسائل العلمية التي تطرقت لمتغيرات الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي كما أسلفنا الذكر، استخدمنا أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة، وتم استخدام الأسلوب الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيري الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وفيما يلي توضيح مفهومي للمنهج الوصفي المنتهج في الدراسة:

يعرّف المنهج الوصفي على أنّه " الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة ومتعلقة بظاهرة، أو موقف أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.¹

كما يعرف أيضا بكونه " الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع المعلومات المقنّنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

9. التقنيات المستعملة في جمع البيانات:

الاستبانة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها بالحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معيّن، وتتوقف دقة أيّ بحث إلى حد كبير على اختيار أنجح الأدوات المنهجية التي تتماشى وطبيعة الموضوع، ومع إمكانيات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، فهي تعتبر من الوسائل الضرورية التي يستند عليها الباحث ليتمكن من خلالها للوصول إلى نتائج مرضية وفق خطة منهجية علمية، واعتماد أي باحث على منهج معين يتطلب منه الاستعانة بوسائل مساعدة مناسبة تمكّنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن من خلالها معرفة ميدان الدراسة.² حيث تختلف هذه الوسائل من حيث الخصائص المميزة لها ولكل وسيلة إيجابيات وسلبيات، كما أن هذه الوسائل تختلف تبعا لاختلاف مواضيع الدراسة وظروفها، فيمكن للباحث أن يستخدم طريقة واحدة كما يمكنه أن يستخدم أكثر من طريقة وهذا نقادياً للوقوع

¹- شفيق، محمد. البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر، 1985 ص: 84.

²- عليان، يحي مصطفى. مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء: عمان، 2000. ص8.

في التحيز وتجنباً لعيوب كل وسيلة، بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى معلومات كافية وأكثر موضوعية عن البحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي حاولنا من خلالها التحكم في الأداة المستعملة لدراستنا هذه ولأهمية الأداة كما جاء عند "ريمون بودون" يجب أن تكون جميع الأدوات المستخدمة في البحث لها وظيفتها.¹

وقام الباحث بإعداد الاستبانة حول متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وقام الباحث بتكييف المقياس مع طبيعة الدراسة والمنظمة المبحوثة، بينما تم قياس متغير الاستغراق الوظيفي بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسات سابقة مثل: دراسة ماضي (2014)، ودراسة (Burns, 2016) ودراسة عبد الله (2018)، في حين تم قياس متغير التحكم التنظيمي بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Dean et al. 1998)، وتم استخدامه في دراسات سابقة مثل: دراسة الكعبي (2016)، ودراسة (Fernandez, et al., 2018)، ودراسة (Erarslan, et al, 2008)

مكونات الاستبانة:

المحور الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة (الخبرة)، الدائرة التي يعمل فيها الموظف، الدرجة الوظيفية)

المحور الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (67) فقرة، موزع على قسمين:

القسم الأول: مؤشرات الحاجات التنظيمية، ويتكون من (54) فقرة، مقسمة إلى أربع مجالات وهم: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأکید الذات للعمال.

- العدالة التنظيمية وتتكون من (23) فقرة وتنقسم إلى 3 مجالات فرعية تتمثل في:

¹ - Boudon, Les méthodes en sociologie, série que sais-je N134, 6eme Edition, PUF, Paris -p31

- أ- عدالة التوزيع، وتتكون من (7) فقرات.
 - ب- عدالة الإجراءات، وتتكون من (8) فقرات.
 - ت- عدالة التعاملات، وتتكون من (8) فقرات.
 - سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وتتكون من (12) فقرة.
 - المشاركة في اتخاذ القرار، وتتكون من (9) فقرات.
 - دعم وتأکید الذات لدى العاملين، ويتكون من (10) فقرات.
- القسم الثاني: الاستغراق الوظيفي ويتكون من (13) فقرة.**

أمّا القسم الثاني (مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين)، وقد اعتمد الباحث في هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حسب جدول رقم (1).

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) متخصصين في إدارة الأعمال، والإحصاء التطبيقي، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - أنظر الملحق رقم (1).

ثانياً- صدق المقياس:

1- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

10. المقاربة النظرية المفسرة لموضوع الدراسة:

إنَّ العلاقة ما بين النظرية والبحث العلمي، علاقة تفاعلية وظيفية، ولا يمكن أن يستغني البحث العلمي على النظرية، وعندما يقوم الباحث باختيار موضوع بحثه يجب عليه أن يلجأ في البداية إلى الجهود النظرية التي تناولت البحث الذي اختاره وذلك قبل أن يفكر في عملية اللجوء إلى النظريات الكبرى والمعروفة، وتعد النظرية الدليل الشامل أو الخريطة الفكرية الإرشادية أو التصور الذهني أو النسق الفكري المعرفي على درجة عالية وشاملة من التجريد، كما أنَّها تعد بناء فرضي استنتاجي تميزه خصائص معينة وتشمل النظرية مجموعة من القضايا المنتجة، والتي تحمل فائدة ويجب أن تتوفر فيها عدة شروط كأن تكون مستندة إلى أفكار محددة تماما ومتسقة واحدة تلوى أخرى، كما يمكن أن يستخرج الباحث التعميمات منها، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تقود الباحثين إلى مجموعة من الملاحظات والتعميمات التي تسهم في زيادة وتوسيع نطاق المعرفة، حيث تسهم النظرية من خلال الوظائف التي تؤديها أثناء إنجاز البحث العلمي في تمكين الباحث من تحقيق الأهداف المرجوة من البحث فتزوده بفهم أعمق لما يحيط به من ظواهر متنوعة وتتيح له تفسيراً منطقياً¹.

واختيار نظرية دون أخرى يعود في الأساس إلى طبيعة الموضوع المدروس والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها؛ حيث كان موضوع الدراسة الحالية هو تسليط الضوء على الحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك مقاطعة بومقر باتنة. إنَّ الدعوة إلى تدعيم الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح الدعم support بشكل حرفي محدد وقد قام كريس آرقريس بجهود في نقد النظريات التقليدية

¹ أفراح خضير وآخرون، مرجع سابق، ص، 131.

وذلك بطرح نظريته الشخصية البالغة تعبيراً منه عام 1957 عن التوجه لفرص التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة والشخصية" Personality and Organization، مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات التقليدية الإدارية لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى آرفريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والقيادة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقاً لا مجال فيه لأي اجتهد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها بسبب السلطة العمودية والهرمية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة.

أما في ردّه على المبادئ الإدارية والتي نادى بها هنري فايول فيؤيد فكرة أن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذا لا يرى آرفريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، أما وجه نظر كريس آرفريس أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

لقد أصبحت الإدارة المعاصرة تتحوّل نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع الدعم التنظيمي، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا لما تحقق مثل هذه المواضيع من نجاح في المنظمات بمنح الصلاحيات للأفراد وبالتالي تحقيق التميز والتفرد في المنظمات وهذا بالإدارة الصحيحة للعنصر البشري ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

إنّ العامل الحيوي للنجاح في أيّة منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة؛ ففي الماضي كانت القرارات عديدة وتتخذ بواسطة أفراد على رأس المنظمة لأنهم وحدهم يملكون المعرفة اللازمة والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة، وقد بدا هذا غير عملي بعد نمو وتطور المنظمات، حيث تسري المعلومات من أسفل إلى أعلى وتتعرض للتشويه عن طريق المبالغات والتفسيرات، والمعروف دائماً أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد¹.

وكان الهدف من اختيار هذه النظرية هو كونها تعتبر خطوة هامة تجاه الاستغراق الوظيفي وتدعم موضوع دراستنا الحالية حيث ساهمت في ترجمة وتوضيح الموضوع بواقعية أكثر، وكما من شأنها أيضاً أن تدلنا على المنهج الصحيح لإتباع هذا الأسلوب الحديث والمعاصر في التسيير الإداري بالمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها المرجوة. حيث أن الاستراتيجية التي استخدمتها مؤسسة سوناطراك في توزيع الحاجات التنظيمية على عمالها وكسب ثقتهم ورضاهم تجاه عملهم، وهذا ينعكس إيجاباً على الاستغراق الوظيفي وعلى جودة العمل الذي يقدمه العامل للمؤسسة والزبون في شتى المجالات لإعطاء صورة إيجابية للمؤسسة داخل الوطن وخارجه.

¹ - المغربي، عبد الحميد، مرجع سابق، ص، 53.

12. الدراسات السابقة:

تعدُّ الدراسات السابقة امتداد للبحث الحالي، وذلك لدعم وإثراء موضوع البحث وربطه بما درسه الباحثين في دول مختلفة حيث سيتم استعراض هذه الدراسات من خلال بيان أهداف الدراسة، وذكر أدواتها ومنهجيتها وتوضح أهم النتائج والتوصيات التي تخدم موضوع البحث وتدعمه ومن ثم مناقشة هذه الدراسات وبيان علاقتها بالدراسة الحالية وما تضيفه هذه الدراسة من جديد.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي: دراسة على قطاع الفنادق في تركيا (Colakoglu, 2010) "تهدف إلى بحث تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي في قطاع الفنادق بتركيا.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في قطاع الفنادق، مما يمكن أن يساعد المؤسسات الفندقية في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات ترك العمل

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في قطاع الفنادق بتركيا؟

تساؤلات هذه الدراسة تكمن في:

- ✓ ما هو تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام العاطفي؟
- ✓ ما هو تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام المعيارى؟
- ✓ ما هو تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام المستمر؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في الفنادق بتركيا. تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية **SPSS**.
أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

✓ الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي لدى الموظفين.

✓ الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على الالتزام المعياري.

✓ الدعم التنظيمي المدرك له تأثير إيجابي على الالتزام المستمر.

الدراسة الثانية: "الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي وعلاقته بضعف الإنتاج في سيرلانكا (Wickramasinghe, 2011)" تهدف إلى بحث تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الاستغراق الوظيفي وعلاقته بضعف الإنتاج في شركات التصنيع في سيرلانكا.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الاستغراق الوظيفي، مما يمكن أن يساعد الشركات في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات التدوير الوظيفي.

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الاستغراق الوظيفي وعلاقته بضعف الإنتاج في شركات التصنيع في سيرلانكا؟

كانت التساؤلات كالتالي:

✓ ما هو تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الرضا الوظيفي؟

- ✓ ما هو تأثير الرضا الوظيفي على معدل التدوير الوظيفي؟
- ✓ كيف يؤثر الاستغراق الوظيفي كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تضم 616 موظفاً يعملون في شركات تصنيع الملابس في سيرلانكا. تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ✓ يرتبط الرضا الوظيفي سلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.
- ✓ يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً مع الرضا الوظيفي، وسلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.
- ✓ الاستغراق الوظيفي يعمل كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي، حيث يزيد الدعم التنظيمي المدرك من الاستغراق الوظيفي، مما يقلل من معدل التدوير الوظيفي.

الدراسة الثالثة: تأثير الدعم التنظيمي والعدالة المدركة على الالتزام التنظيمي ومعدل ترك العمل: دراسة تجريبية على الجامعات التركية الرسمية (Erat, Erdil, Kitaoci, 2012) تهدف إلى بحث تأثير الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعدلات ترك العمل لدى الأكاديميين في الجامعات التركية الحكومية.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية تأثير الدعم التنظيمي والعدالة المدركة على الالتزام التنظيمي ومعدل ترك العمل، مما يمكن أن يساعد الجامعات والمؤسسات التعليمية في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات ترك العمل.

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف يؤثر الدعم التنظيمي والعدالة المدركة على الالتزام التنظيمي ومعدل ترك العمل لدى الأكاديميين في الجامعات التركية الحكومية؟

تساؤلات هذه الدراسة كانت كالتالي

- ✓ ما هو تأثير العدالة التوزيعية على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ومعدل ترك العمل؟
- ✓ ما هو تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام المعياري ومعدل ترك العمل؟
- ✓ ما هو تأثير الدعم التنظيمي على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ومعدل ترك العمل؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من الأكاديميين في الجامعات التركية الحكومية. تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية SPSS.

كانت أهم النتائج لهذه الدراسة كالتالي:

- ✓ العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وتأثير سلبي على معدلات ترك العمل.

- ✓ العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري، وتأثير سلبي على معدلات ترك العمل.
- ✓ الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وتأثير سلبي على معدلات ترك العمل.

تأتي هذه الدراسة في سياق دراستنا حيث أنها درست جانب و دراستنا درست جانب آخر الا وهو الحاجات الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي حيث أن هذه الدراسة تحمل نفس المنهج الذي استعملناه في دراستنا وكذا أدوات الدراسة وبرنامج الحزم الإحصائية.

الدراسات العربية:

الدراسة الرابعة : تقييم فعالية التدريب وكيف يؤثر في الاستغراق الوظيفي في الفنادق: الدور الوسيط للتوافق بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات الوظائف" (الصاوي وآخرون، 2022) تهدف إلى بحث تأثير فعالية التدريب على الاستغراق الوظيفي في الفنادق، مع التركيز على الدور الوسيط للتوافق بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات الوظائف.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية تأثير فعالية التدريب على الاستغراق الوظيفي، مما يمكن أن يساعد الفنادق في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات ترك العمل.

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف تؤثر فعالية التدريب على الاستغراق الوظيفي في الفنادق، وما هو الدور الوسيط للتوافق بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات الوظائف؟

كانت التساؤلات لهذه الدراسة كالتالي:

- ✓ ما هو تأثير فعالية التدريب على الاستغراق الوظيفي؟
- ✓ كيف يؤثر التوافق بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات الوظائف على الاستغراق الوظيفي؟
- ✓ هل يلعب التوافق بين إمكانيات الأفراد ومتطلبات الوظائف دوراً وسيطاً في العلاقة بين فعالية التدريب والاستغراق الوظيفي؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم توزيع 320 استمارة استقصاء على عاملي 16 فندق، واسترد منها 235 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS.

وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي:

- ✓ عدم التحديد الدقيق للحاجات التدريبية للعاملين.
- ✓ عدم الدقة في تصميم البرامج التدريبية من ناحية المحتوى ومدى استخدام الوسائل التدريبية المناسبة.
- ✓ وجود تأثير إيجابي معنوي لفعالية التدريب في درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ يزداد تأثير فعالية التدريب على الاستغراق الوظيفي إذا كان لدى الفرد توافقاً بين إمكانياته ومتطلبات الوظيفة.

✓

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الخامسة: المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة" (شهرزاد، 2018) تهدف إلى بحث تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية الوادي في الجزائر.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي، مما يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات ترك العمل.

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف تساهم أبعاد المناخ التنظيمي في زيادة وتدعيم أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية الوادي؟

تساؤلات هذه الدراسة تكمن في:

- ✓ ما هو تأثير القيادة الإدارية على الرقابة الذاتية لدى العاملين؟
- ✓ ما هو تأثير نظام الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي؟
- ✓ كيف تؤثر الظروف المادية للعمل على الرضا الوظيفي؟
- ✓ ما هو تأثير نظام الخدمات الاجتماعية العمالية على الرضا الوظيفي؟
- ✓ كيف يؤثر نظام الأجور والحوافز على الولاء التنظيمي؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من العاملين في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية الوادي. تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية SPSS.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ✓ القيادة الإدارية تساهم في زيادة وتدعيم الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- ✓ نظام الأجور والحوافز لا يساهم في زيادة وتدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ نقص الاهتمام بالشروط المادية والفيزيائية أدى إلى انخفاض درجة الرضا لدى العاملين.
- ✓ نظام الخدمات الاجتماعية العمالية لا يساهم في زيادة وتدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ نظام الأجور والحوافز لا يساهم في زيادة وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- "أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تبسة" (جدي وآخرون، 2021) تهدف إلى بحث العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة.

تكمن أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين، مما يمكن أن يساعد المؤسسات الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتعزيز بيئة العمل.

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف يؤثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة؟

كانت التساؤلات كالتالي:

- ✓ ما هو تأثير الاستغراق الوظيفي على جودة أداء العاملين؟
- ✓ هل توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفي ومستوى الإنتاجية؟
- ✓ ما هي العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي في المؤسسة؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من العاملين في مؤسسة الإسمنت بولاية تبسة. تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية SPSS.

توصلت هذه الدراسة الى أهم النتائج:

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين الاستغراق الوظيفي وأداء العاملين.
- ✓ العوامل التنظيمية والبيئية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الاستغراق الوظيفي.
- ✓ تحسين الاستغراق الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة الأداء
- ✓ العمل على إرساء نظام واضح للتقييم الأداء يكون مبنياً على الكفاءة حتى يتم الوصول إلى تخفيف الفجوة.

التركيز على تثمين المعلومات المرتدة وعلاقتها بالتأثير من أجل زيادة فرص التأثير، ومدى نجاحه، وأسلوب تحسينه وتطويره في المستقبل.

الدراسة السادسة: الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالضغط النفسي: دراسة ميدانية تتبعية بثنائيات ولاية المسيلة" (بوقرة سعاد، 2022) تهدف إلى بحث العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والضغط النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ولاية المسيلة.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والضغط النفسي، مما يمكن أن يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات ترك العمل.

الإشكالية الرئيسية التي تناولتها الدراسة هي: كيف يؤثر الاستغراق الوظيفي على الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ولاية المسيلة؟

وجاءت التساؤلات على النحو التالي:

- ✓ ما هو تأثير الاستغراق الوظيفي على الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- ✓ هل توجد فروق في الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس؟
- ✓ هل توجد فروق في الضغط النفسي تبعاً لمتغير الأقدمية؟

العينة والمنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 80 أستاذاً وأستاذة للتعليم الثانوي في ولاية المسيلة. تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية **SPSS** وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ✓ عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والضغط النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- ✓ وجود مستوى مرتفع في الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- ✓ وجود مستوى متوسط في الضغط النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- ✓ عدم وجود فروق في الضغط النفسي تبعاً لمتغير الجنس.
- ✓ عدم وجود فروق في الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك تنوعاً في الأهداف والنتائج المتحصل عليها وهذا بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من هذه الدراسات والتي أسهمت في توضيح رؤيتنا حول موضوع الحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، حيث تتمثل تلك الاستفادة في:

- مساعدتنا في معرفة أهم الجوانب التي تضمنت معلومات حول الحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.
- ساعدتنا في الإلمام بالمناهج والأدوات اللازمة لجمع البيانات وكيفية توظيفها وتحديد بدقة بعد أن كانت لدينا أفكار غامضة من الناحية المنهجية.
- ساهمت في ضبط متغيرات الدراسة وتحديد أبعادها.
- ساهمت الدراسات السابقة على وضع وبناء الأسس الحقيقية لمحاور الدراسة من الإشكالية إلى وضع الفرضيات وفق تحديد منهج الدراسة والذي ساهم في اختيار أدوات الدراسة.
- على مستوى النتائج فقد قدمت هذه الدراسات مرجعاً ناجعاً (هام) للاستعانة به في مناقشة نتائج الدراسة وبالتالي مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.
- **جوانب الاتفاق والاختلاف:**

على الرغم من الاستفادة الكبيرة التي قدمتها الدراسات السابقة لهذا البحث إلا أن لكل دراسة خصوصيتها التي تميزها على غيرها، فدراستنا تتفق مع هذه الدراسات السابقة في بعض النقاط وتختلف في أخرى، ويمكن حصر البعض منها على النحو التالي:

- من حيث الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى (المؤسسة التي أُجريت فيها الدراسة) وهو ما يتفق مع هذه الدراسات السابقة التي أخذت من المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدماتية مجالاً لدراساتها الميدانية.

- من حيث المنهج:

يلاحظ الباحث أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويرجع ذلك إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يتطلب التحليل الكيفي بما أن أبعاد الحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، ليست أشياء ملموسة ويمكن قياسها وإنما نتيجة عكسية تبنى من مؤشرات الشعور بأهمية العمل، والتحفيز الذاتي، الالتزام بروح الفريق، الحرية والاستقلالية، التدريب، تفويض السلطة في ممارسة العمل مما يخلق بيئة عمل أكثر فاعلية.

من حيث الأدوات في جمع البيانات:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات جمع البيانات المختلفة اعتماداً على الاستمارة كأداة رئيسية، في حين اختلفت هذه الدراسة في طبيعة المبحوثين في حد ذاتهم مما يتطلب تكييف تلك الأدوات مع طبيعة المبحوثين من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع الأسئلة الخاصة بالاستبيان، بالإضافة إلى اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات في الاعتماد على برنامج SPSS من أجل معالجة البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة.

11. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثاني

الحاجات التنظيمية

تمهيد

1: المفاهيم العامة للحاجات التنظيمية

1-1: ماهية الحوافز

2-1: الحوافز التنظيمية

3-1: أنواع الحوافز

4-1: أهمية الحوافز

5-1: التطور التاريخي للحوافز

2: المقاربات النظرية للحوافز

1-2: نظريات الحوافز

2-2: قواعد نظام الحوافز

خلاصة

تمهيد:

إنّ الفكر التنظيمي أولى اهتماماً كبيراً بالحوافز ابتداءً من الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على تحفيز العامل بحوافز مادية متمثلة في زيادة الأجر اليومي للعامل لكل قطعة ينجزها رابطاً الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية لـ **التون مايو** مضيفة الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية بين العمال وفترات الراحة، إلى الحوافز المادية مؤكدة أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً عاماً في تحفيز العامل ومحقة له مزيداً من الإشباع النفسي والاجتماعي.⁽¹⁾

وبناءً على ما سبق من أهمية كبرى للحاجات التنظيمية (الحوافز)، فقد تناول هذا الفصل، بحثان يختصان بالمتغير المستقل والذي يهتم بالحاجات التنظيمية، حيث يتعلق المبحث الأول بعرض التالي: المفاهيم العامة للحاجات التنظيمية، وأهمية الحوافز والتطور التاريخي للحوافز في حين يتعلق المبحث الثاني بالنظريات الحوافز، وقواعد نظام الحوافز.

¹ - القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. (2009)

1: المفاهيم العامة للحاجات التنظيمية.

1-1: ماهية الحوافز

إنَّ التحفيز هو القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكّنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية، لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية، والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

وتعتبر الحوافز المقدمة للموظفين، قضية مهمة لأي منظمة أو مصلحة مهما كان حجمها، لذلك دأب الباحثون والعلماء على دراستها، وقد اختلفت تعاريف الباحثين لها، وكانت على الشكل التالي:

عرّف الفارس الحافز من الناحية السلوكية على أنّه " دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة."⁽²⁾

أمّا زويلف فيعرّفه بأنّه " توجيه سلوك الأفراد، وتقويته، ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"⁽³⁾

بينما عرّف الدويش الحافز بأنّه " شعور الموظف بأنّه جزء مكمل ومرتبّط بهذه الجامعة"⁽⁴⁾ .

¹ - هلال، محمد عبد الغني. التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار التنمية للنشر، 2009.

² - الفارس، سليمان.. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ص27، (1)، 2011.

³ - زويلف، مهدي. الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان. 2001

⁴ - الدويش، عبد العزيز بن سليمان. التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة القصيم، 2015، 4(8)، ص ص 1003-1047.

أمّا أبو شرح فيرى بأنّ الحافز هو " العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدّد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية(1)".

وتعرّف عزّيون الحوافز بأنّها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه" (2).

أمّا الصيرفي فقد عرّفه بأنّه " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحثّ العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"(3).

في حين أنّ هنريك ماجنسيون وكريستين يرينيوس (Magnusson & yrenius) عرّفوا الحوافز على أنّها "مجموعة المكافآت المادية وغير المادية التي تقدم للموظفين بغرض استثارتهم ودفعهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة المطلوبة، عن طري إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية".

أمّا الموسوي فيرى بأنّه "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعّالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (4).

1- أبو شرح، نادر. تقييم أثر الوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة. 2015، ص123.

2- عزّيون، زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت 20 سكيكدة: الجزائر، 2007، ص 286

3- هلال، محمد عبد الغني. التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار التنمية للنشر، 2009، ص 215.

4- الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلوي للنشر، 2004، ص 123.

1-2: الحوافز التنظيمية

تُعتبر الحوافز بمثابة العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه، كما تعبّر عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، وعلى هذا الأساس تشمل الحوافز من حيث أنواعها مادية ومعنوية إضافة إلى حوافز فردية وجماعية (1).

1-3: أنواع الحوافز

لقد لوحظ أنّ هناك تفاوت بين علماء الإدارة في تصنيفات الحوافز، حيث تعددت التصنيفات بين الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين ومن أهم هذه التصنيفات:

تصنف حسونة الحوافز إلى فئتين أساسيتين وهما: (2)

1-3-1 الحوافز المادية:

الحوافز المادية من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر المال من الحوافز الرئيسة بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير.

وهي أيضاً ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والتأمين الوظيفي والاجتماعي

¹ - قشمد، حورية. (أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، 2021)، ص8،(1).

² - حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. (2008)، ص 124.

كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للموظف تحقيقها من وراء عمله، أهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

يمكن تعريف نظم الحوافز في الضرائب العقارية على أنها " تلك المبالغ التي تم صرفها للعاملين مقابل ما يقدمونه من مجهودات في العمل من أجل تحقيق مستهدفاتهم الضريبية؛ والتي تم تحديدها من قبل القيادات العليا في المصلحة" وذلك من منطق أن العاملين سيعيدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل تحقيق تلك المستهدفات وبالتالي زيادة النسب وحافز التميز الذي يحصلون عليه. (1)

1-3-2 الحوافز المعنوية:

يُقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (2)

وهي أيضاً "تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل".

وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل؛ بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، حيث أن هذه الأخيرة لا تكف بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهود الذي يبذله. (3)

¹ - شنيق عبد العزيز . الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت 20 سكيكدة، الجزائر، 2008.

² - شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق، 2005.

³ - عبد العزيز شنيق، مردع سابق، ص 6.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية؛ بل أن المادية منها لا تتحقق ما لم تقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها كل منظمة، لذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية وما يلائم ظروفها (1) وقد قسم أبو كشك "الحوافز المعنوية" إلى: (2)

- **الوظيفة المناسبة:** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يبين لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- **الترقية:** تعتبر حافزاً معنوياً ومادياً، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- **الباب المفتوح:** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم الإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد من ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

¹ - الجساسي عبد الله، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتنظيم العالي: سلطنة عمان، 2011.

² - أبو الكشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان.

- **تسليم الأوسمة والدروع:** وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

واتجه زويلف إلى تقسيمها لـ:⁽¹⁾

1- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

- **الحوافز المعنوية:** هي المتمثلة بفرص الترقية وتقديم الشكر ورسائل الشكر.

- **الحوافز المادية:** تتمثل في الحوافز النقدية، مثل الرواتب والزيادات السنوية والمكافآت، وهذا ما تطرقنا إليه فيما سبق.

2- الحوافز السلبية والايجابية:

- **الحوافز السلبية:** وهي متمثلة بالتهديد بالعقاب والحسم والخصم من الراتب، والإنذار والتوبيخ والحرمان من الترفيع والعلاوة.

وهي بالتالي كلّ ما يترتب عليه من روع المهمّل أو المقصّر مثل اللوم وغير ذلك، فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإنّ الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل، إنّما يحذر، ولا يدفع للتعاون، ولا يعلم الأداء، وإنّما يُعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى الموظف المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من

¹ - مهدي زويلف، مرجع سابق، ص4.

الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل (1)

ومن الأمثلة على الحوافز السلبية:

➤ توجيه التوبيخات الخطية والمباشرة.

➤ تطبيق العقوبات كالإنذارات.

➤ الخصم من الراتب ومنع الإجازة.

➤ الحرمان من الترقية والحرمان من العلاوة.

➤ الحرمان من الانتقال لوظيفة أفضل.

➤ الحرمان من الاشتراك في الدورات والمؤتمرات.

- **الحوافز الإيجابية:** وهي متمثلة بالحوافز المادية، وعلى أشكالها كالعلاوات والمكافآت والترقية.

ويشير جوادي إلى أن الحوافز الإيجابية هي كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الترقية الإعلان في لوحة الشرف. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. (2)

¹ - المير، عبد الرحيم علي. العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005، المجلد 35، العدد 2، ص ص 207-241.

² - جوادي، علي. التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم الطبيعة والحياة: الجزائر، 2012.

3- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

❖ **الحوافز الفردية:** وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين

الفرد وإنتاجه.

❖ **الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة

بين عمل الفرد وبين عمل الجماعة. كأن يكون العمل جماعياً، وأنّ العائد الفردي

يتوقف على ناتج الجماعة.

وقد قسمها أبو الكشك إلى الأقسام التالية:⁽¹⁾

- تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية.

- رسائل الشكر المكتوبة.

- منح شهادات التقدير.

- منح الدروع والميداليات.

- إقامة الحفلات التكريمية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المشاركة في اللجان.

- المشاركة في الاجتماعات الدورية.

- الترشيح للدورات التدريبية.

- حضور المؤتمرات.

- حضور الندوات المتخصصة.

- منح الإجازات الاستثنائية.

- تولي رئاسة اللجان.

¹ - محمد نايف أبو الكشك، مرجع سابق، ص7

ويُتضح دور الحوافز المادية منها والمعنوية في اشباع حاجات العاملين بغية رفع الكفاية الإنتاجية، وشكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم وإشعار الفرد بإنجازته، ومنع السلوك السلبي والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم تقبل التوجيهات (1) وقد أشار الحسيني إلى أنّ من شروط التحفيز الفعال في أي مؤسسة لابد من أن تكون الحوافز متناسبة مع الجهد المبذول، فليس من العدل منح مكافأة كبيرة نظير عمل عادي، أو دفع مكافأة ضئيلة تجاه عمل كبير أو ابداع متميز، وكذلك الإسراع في تقديم المكافأة بعد الانتهاء من العمل المنجز، والتنويع في تقديم المكافأة حتى لا يحدث الملل لدى الموظفين من الحصول على نفس الحافز في كل مرة، فمن الضروري الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية قدر الإمكان (2)

1-4: أهمية الحوافز

إنّ أهمية الحوافز تكمن في أنّ الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتّى إلا باستخدام الحوافز؛ حيث أنّه يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الفرد، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أنّ الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع الفرد إلى العمل بكل طاقته لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية، فإنها كفيلة بدفع الفرد إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها

1- عبد العزيز بن سلمان الدويش، مرجع سابق، ص 4.

2- الحسيني، فلاح حسن. الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2010.

لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة. (1)

وتهدف وظيفة التحفيز بشكل مباشر إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية لأي نظام مؤسسي سواء أكان هذا النظام قطاع عام أم خاص، ومن أهم هذه الأهداف تطوير أداء العاملين وحثهم على زيادة الإنتاج واستمالة سلوكهم الإيجابي، ويستخدم كذلك وسيلة لجذب الأفراد الأكفاء ووسيلة فاعلة للحفاظ على إخلاص وولاء أفراد المؤسسة التي يعملون بها. (2)

وتكمن أهمية الحوافز حسب الجساسي في النقاط التالية: (3)

- المساهمة في إشباع حاجة الفرد ورفع روحه المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الفرد وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك الفرد، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والفرد.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جيدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين الأفراد.
- المساهمة في تعزيز الفرد لأهداف المؤسسة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم وتنمية الطاقات الإبداعية لدى الفرد بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها.
- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

¹ - هاشم، عبد العزيز، ضغوط العمل والرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 2003، المجلد 27، العدد 4، ص ص 353-375.

² - هلال، محمد عبد الغني. التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار التنمية للنشر، 2009.

³ - عبد الله الجساسي، مرجع سابق، ص 7.

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
 - للعمل بالمنظمة جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة.
 - زيادة ولاء وانتماء العاملين.
 - زيادة إنتاج العاملين كماً وكيفاً.
 - تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
 - تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع
- وتؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية والإداري الناجح هو الذي يوظف هذه الحوافز توظيفاً جيّداً في رفع الروح المعنوية للعاملين معه، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الأولية أو الثانوية مستغلاً الإمكانيات المتوفرة، وترتبط الحوافز ارتباطاً كبيراً ومباشراً بالحاجات النفسية والمعنوية للإنسان، والحوافز لها أثر كبير في توجيه سلوك الأفراد، بل والتحكم فيها على اعتبار أن إشباع الحاجات عملية ضرورية للإنسان ويترتب على عدم إشباعها توتر نفسي وقلق وعدم اتزان بين شخصية الفرد وبيئته.⁽¹⁾

1-5: التطور التاريخي للحوافز.

في بداية القرن الثامن عشر برزت حركة الإدارة العلمية، حيث بدأ الاهتمام من قبل العلماء في البحوث والدراسات الخاصة بموضوع الحافز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحافز كما يلي:

¹- بني عطا، عثمان وحسن، محمد.. الإدارة المدرسية اتجاهات معاصرة، مكتبة الخبيري الثقافية، ببشة، 2004.

المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أنَّ الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

قد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، حيث تطرق إلى أنَّ المنظَّمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يجمع أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتتنظر إلى الفرد على أنَّه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

المرحلة الحديثة:

تمثِّل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة، كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها وخبراتها؛ إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات، على أنَّه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز. (1)

¹ - الفارس، سليمان. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، 2011.

2: المقاربات النظرية للحوافز.

2-1: نظريات الحوافز.

النظريات الكلاسيكية في حوافز العمل:

1- نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة، وتتمثل في نظريتين، وهما:

أ- نظرية X ونظرية Y لماك روجر:

أصدر دوجلاس ماك جريجور (McGregor Doyglas) في عام 1960 كتاباً في الإدارة بعنوان "الجانب الإنساني للمشروعات حمل نظرية جديدة عرفت " بنظريته " والتي افترضت أن معظم الناس أو الموظفين العاديين بطبيعتهم يكرهون العمل، ويفتقدون للطموح، ولا يحبون تحمل المسؤولية، كما افترضت أن الموظف العادي ليس لديه القدرة على القيادة، بالإضافة لكونه منغلقاً على نفسه لا يهتم أهداف المنظمة، وكل ما يهتم هو أهدافه الخاصة فقط. ويتطلب كل ذلك من الإدارة التدخل لتوجيه طاقات الأفراد والرقابة على أعمالهم لضمان توافقها مع أهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها فليس أمامها سوى أن تستخدم أساليب الثواب والعقاب في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من إكراه وتقييد، إكراه وتمديد مستمر، مستخدمة العديد من الأساليب كالإشراف والرقابة المباشرة والضغط والإكراه لتحقيق أهداف المنظمة¹.

حيث ظهرت هذه النظرية في الخمسينات من القرن العشرين على يد عالم الإدارة (دوجلاس ما كروجر)، وهو عالم نفس اجتماعي أمريكي اقترح نظريته المشهورة (X,Y) في كتابه "الجانب الإنساني للمشروع" عام 1960م.⁽²⁾

¹ - Matthew Stewart, Theories X and Y, Revisited, Volume 1, Issue 3 , June ,1-5. Mucahit ÇELİK & E . DOĞAN , A Theoretical Approach to the Science of Management , International Journal of Humanities and Social Science, (2010-2011):, Vol. 1 No. 3; March, pp: 65-69.-

² - الأبراهيم، محمد عقله. حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتب الرسالة الحديثة: عمان، 2002.

ولعل تلك النظرة التشاؤمية " لنظرية X " هي ما دفعت ماك جريجور McGregor لوضع نظرية بديلة أكثر إيجابية، أطلق عليها " نظرية Y "، والتي تفترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما افترضت أن الموظفين بطبيعتهم ليسوا كسالى أو غير موثوق بهم، وأن لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم الظروف المناسبة لذلك وقد استندت هذه النظرية إلى عدد من المسلمات الأساسية هي: (1)

1- أن الناس ليسوا بطبيعتهم كسالى أو سلبين أو لديهم نزعة المقاومة الأهداف التنظيمية؛ بل إنهم يستطيعون ممارسة التوجيه والرقابة الذاتية، إذا كانت تلك الأهداف واضحة ومحددة.

2- أن الموظفين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار لطرح الحلول لمواجهة مشكلات العمل اليومية.

3- يتعلم الموظف العادي، في ظل ظروف عمل مناسبة، ليس فقط قبول العمل ولكن أيضا تحمل المسؤولية، كما يمارس في كثير من الأحيان الصبر وضبط النفس لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أكد ماك جريجور McGregor أن المديرين الذين يشتركون في وجهة النظر التقليدية التي تطبق نظرية، والتي تنظر إلى العامل العادي على أنه بطبيعته كسول ويكره العمل، قد خلق من العمال مجموعات مقاومة وعدائية وغير متعاونة، بينما تستطيع الإدارة عن طريق الرقابة والحوافز أن تساعد في تجنب تلك السلوكيات، وعلى العكس من ذلك، فإن المديرين الذين كانوا أكثر تفاؤلا أكدوا من خلال تطبيق نظرية بأن الموظفين يرون

¹ - O.Venugopalan, "Maslow's theory of motivation its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala" Thesis.Department of Commerce & Management Studies, University of Calicut, 2007,p78

عملهم كمصدر لتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، مما خلق من العمال قوى تسعى طوعية للوفاء بأهداف المنظمة. (1)

وتتلخص نظرية ما كروجر بأن هناك رأيين متمايزين حول الوجود البشري، أحدهما سالب الأساس وهو ما يعرف بنظرية (X) والآخر موجب في الأصل ويعرف بنظرية (Y)، وتقوم النظرية على افتراض أن لكل مدير فلسفته الإدارية أو فرضياته الخاصة التي تؤثر في سلوكه ويصطبغها بطابع معين، كما تفترض النظرية أن سلوك أعضاء التنظيم من غير رجال الإدارة يتحدّد إلى درجة كبيرة بنوع الاستجابة أو ردّ الفعل للسلوك الإداري. (2)

ب- نظرية "التسلسل الهرمي للحاجات لإبراهيم ماسلو (Maslow)

تُعتبر نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو (1908 - 1970) من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز، وتقوم نظرية إبراهيم ماسلو على افتراضات نظرية (Y) في أن الإنسان بطبيعته يسعى إلى تحقيق الذات وقد انتشرت لأول مرة في سنة 1943 بعنوان "نظرية تحفيز الإنسان" وبعدها طور نظريته ونشرها كاملة عام 1954م في كتابه التحفيز والشخصية، واعتمد إبراهيم في نظريته على أن الإنسان لديه دوافع أو حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي وأن الحاجات الإنسانية تختلف حسب أهميتها أساسية وملحة ومنها ما هي ثانوية أقل إلحاحاً. (3)

وظهرت هذه النظرية بعنوان "الدافع للعمل" والذي قدّم مجالاً جديداً لدراسة السلوك الإداري والتنظيمي، متضمناً نظرية جديدة لتحليل أداء الموظفين وسلوكياتهم الإنسانية وفهم كيفية تحفيزهم، والتي عرفت باسم "التسلسل الهرمي للحاجات" وربما كانت هذه

¹ - Tore Ellingsenn & Magnus Johannesson ,Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive Theory, Department of Economics, Stockholm School of Economics, November , 2006,29, p p,1-40.

² - هوانه، وليد وتقي، علي. مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت، 2001.

³ - العاني، وجيه. الفكر التربوي المقارن، دار عمان للنشر والتوزيع: الأردن، 2003.ص97.

النظرية هي صاحبة الرؤية الأوضح لتصورات الاحتياجات البشرية في المنظمات، ووفقاً لهذه النظرية فقد رأى ماسلو أنه إذا نما (ترعرع) الناس في بيئة لا تلبي احتياجاتهم فإنه سيكون من المستبعد أن يعمل هؤلاء الأفراد أو أن يتكيفوا مع تلك البيئة.⁽¹⁾

وفي جامعة برانديز لعلم النفس يعتبر "إبراهيم ماسلو" أول من ابتكر نظرية الدافع منذ خمسين سنة مضت. والتي عُرِفَت بنظرية "التسلسل الهرمي للحاجات" والتي تعدُّ بديلاً لما اعتبره "الاكتئاب الحتمي" لكل من فرويد وسكينر، للفت الانتباه إلى الخلافات بين أصحاب النظرة المتقابلة والمتشائمة للسلوك الإنساني.

ووصف نهج ماسلو بـ **القوة الثالثة** ". ووفقاً لإيم جيرفن (Em Griffin) فإنَّ نظرية ماسلو تفترض أنَّ هناك أنواع من الاحتياجات تؤثر في سلوك الأفراد ويجب تلبيتها، وهذه الاحتياجات مرتبة ترتيباً هرمياً، ويكون تلبية تلك الاحتياجات بصورة تصاعدية؛ من خلال تلبية مجموعة واحدة منها في وقت واحد، وقد أشار ماسلو إلى وجود عدد من محركات الدوافع الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد، وهي الحاجات الفسيولوجية، ثم الحاجة إلى السلامة، ثم الحاجة إلى الحب والانتماء، وأخيراً الحاجة للتقدير والاحترام⁽²⁾ وطبقاً لنظرية ماسلو فإنَّ الناس لديهم خمسة أنواع من الاحتياجات هي: الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن والسلامة، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير والاحترام، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات، وأن هذه الحاجات يتم تنشيطها بطريقة هرمية وهذا يعني ترتيب هذه الاحتياجات طبقاً لنظام محكم من الأدنى إلى الأعلى، وتستمر هذه العملية من خلال الوفاء بالاحتياجات في أدق السلم ثم الانتقال إلى إشباع ما يليها من

¹ - Avneet Kaur : Maslow's Need Hierarchy Theory : Applications and Critics , Global Journal of Management and Business Studies , ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10, 2013.

² - Em Griffin : The Leading College Text In The Field of Communication Theory," Hierarchy of Needs of Abraham Maslow ", INTRAPERSONAL COMMUNICATION , chapter 10, published by McGraw-Hill, 2016, p p,124-133.

احتياجات في أعلى السلم الهرمي للحاجات، ووفقاً لماسلو فإننا نحتاج لمعرفة موقع الشخص على هرم الحاجات لتحفيزه، ومن ثم يتم التركيز على تلبية احتياجات هذا الشخص في هذا المستوى.⁽¹⁾

وقد حاول كلايتون الدرفير (Alderfer) في نظريته المعروفة بنظرية ERG صقل المبادئ الرئيسية لنظرية التدرج الهرمي للاحتياجات لماسلو، وتطويرها لدراسة الدوافع البشرية في مكان العمل، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، وفهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وتحديد نظام الحوافز، حيث أعاد "الدرفير" تحديد حاجات التسلسل الهرمي لماسلو في ثلاث مستويات من الاحتياجات الأساسية هي: احتياجات الوجود (Existence needs) احتياجات العلاقات (Relatedness needs) واحتياجات النمو (Growth needs)⁽²⁾

وتشمل احتياجات الوجود على الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات السلامة، وهي تقابل الاحتياجات الأساسية في نظرية ماسلو، بينما تتألف احتياجات العلاقات من حاجات الحب والانتماء، وتشمل احتياجات النمو على حاجات الاحترام وتقدير الذات، كما أشار الدرفير إلى أن احتياجات متعددة يمكن أن تعمل بمثابة محفزات داخل بيئة العمل في نفس الوقت، فالموظف الذي يشعر بالإحباط في الجهود المبذولة لتلبية احتياجات النمو (حاجات الاحترام وتقدير الذات) على سبيل المثال، قد يكون ذلك دافعاً لتلبية احتياجات العلاقات (حاجات الحب والانتماء) في المستوى الأقل، مؤكداً أن إشباع تلك الحاجات يمثل تحفيزاً للعمل والإنتاج.⁽³⁾

¹ - Avneet Kaur, op.p19.

² - Jane R. Caulton :The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review, Emerging Leadership Journeys, 2012, Vol. 5 Iss. 1, pp. 2- 8

³ - O.Venugopalan, ep. Atsit, 2007.p38.

2-نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Scientific Management Theory):

يعد تايلور Taylor من أهم رواد نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management) والمؤسس الأول لتلك المدرسة، وقد كانت نظريته بمثابة ثورة شاملة في مجال الإدارة، من أجل العمل على زيادة الكفاءة والإنتاجية وزيادة الحوافز للعمال.⁽¹⁾ كما ارتبط مصطلح الإدارة العلمية باسمه، وقد ركّز تايلور في نظريته على زيادة الكفاءة التنظيمية والعمل على تقليل الفاقد والتكاليف، وقد سعت نظرية الإدارة العلمية إلى الإجابة على عدد من الأسئلة منها: ما هي الوظائف الأساسية للإدارة؟ ما هي العوامل التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسات؟ كيف يمكن تعظيم الإنتاجية والفعالية؟ ما هي العوامل المؤثرة في ضعف إنتاجية وأداء العمال؟ كيف يمكن تجنب هذه العوامل أو السيطرة عليها؟⁽²⁾

ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدافع الوحيد للعامل من وراء العمل هو الأجر المادي الذي يحصل عليه، وأن هناك علاقة مباشرة بين الجهد الذي يبذله العامل في عمله وبين مقدار الأجر الذي يمكن الحصول عليه.

وقدم فريدريك وينسلو تايلور في مارس 1915 ورقه عمل بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" إلى نادي كليفلاند، تحض على تبني وجهة نظر علمية جديدة في مجال العمل، مؤكداً على أن الإدارة العلمية للعمل من شأنها أن تحل من مشاكل العمل المختلفة كغياب الكفاءة، وبطء وتيرة العمل، وانخفاض الإنتاجية، وضعف الفاعلية، كما أكد أنه على الرغم من أن معظم أصحاب الأعمال يعتقدون أن كثرة أعداد العمال، تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وإلى توفير المال من خلال خفض معدلات الأجور، إلا أنه يرى أن العكس هو

¹ - Charles M. Carson : A Historical view of Douglas McGregor's theory , Management Decision, 2005, p43 (3)

² - Mucahit ÇELİK & E . DOĞAN: A Theoretical Approach to the Science of Management , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 No. 3; March, 2011,pp: 65-69.

الصحيح، حيث أكد تايلور أن الهدف الرئيسي للإدارة العلمية أن تضمن الحد الأقصى من النجاح والرخاء الاقتصادي لصاحب العمل مع ضمان الحد الأقصى من النجاح والرخاء الاقتصادي للعامل. (1)

وتقتض النظرية أيضا أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد لا يحب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل أنه يرى أن مصالحهم مشتركة، فمنح العمال أجور عالية تمكنهم من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في زيادة العائد عن طريق زيادة الإنتاجية. (2)

وقد نظرت هذه النظرية إلى العامل على أنه وسيلة للإنتاج أو مجرد آلة Machine، ولم تأخذ في الاعتبار اتجاهات العمال ومشاعرهم، ولكنها ركزت بصورة أساسية على عملية تحسين الإنتاج من خلال تطوير آليات وبيئة العمل المادية؛ حيث أكد " تايلور" على أن بيئة العمل السيئة في المنظمات قد تتسبب في خسائر مادية كبيرة، مما دفعه إلى القول بضرورة تطبيق الإدارة العلمية لمواجهة هذه العوامل التقيد تتسبب في غياب الكفاءة وتؤثر سلباً على الإنتاج (3)

ومن ثم تؤكد نظرية الإدارة العلمية على أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وتقتض النظرية أن الإدارة العلمية تستطيع دائماً أن تحدّد أفضل وأسرع الطرق لإنجاز العمل والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة التنظيمية

¹ - Bolman & Deal, Carlson, and Pfeffer: Frederick Taylor : Principles of Scientific Management and the Multiple Frames for Viewing Work Organizations , (Victor A. Montemurro ,EDU 5571) ,Administrative Leadership St. John's University, 2010.

² - Frederick Winslow Taylor: The Principles of SCIENTIFIC MANAGEMENT 1910 , National Humanities Center, Research Triangle Park, NC, 2005.

³ - مرجع سابق Bolman، ص 11

89:1996) Gordon Marshall، ولذلك فقد أشار تايلور بضرورة تطبيق عدد من القواعد الأساسية في مجال العمل، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها: أن على العمال والمدراء العمل وفق مبادئ علمية، تقوم على أساس التكامل ووحدة الهدف، بدلاً من العمل بشكل عشوائي عند تنفيذ الأنشطة والأهداف التنظيمية. كما يجب على التنظيمات تطوير أساليب إدارية جديدة لتحفيز العمال، بدلاً من محاولة إكراههم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية. وأخيراً يجب أن يتم توزيع الأعمال على أساس التخصص وتقسيم العمل، مع مراعاة المهارات العقلية والجسدية عند تحديد الأنشطة التي يجب على العمال تنفيذها⁽¹⁾

3- نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Approach):

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Approach) كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها للدور الإنساني في تحليل التنظيمات؛ حيث قامت النظريات المبكرة للإدارة على أساس أن الإدارة يمكن أن تخطط بشكل صحيح، وتنظم عملية العمل، وتضع آليات للمراقبة، تمكّنها من زيادة الإنتاجية، بالتركيز على الجوانب المادية والتقنية للعمل، على حساب الجوانب الاجتماعية والشخصية للعمال، وهو ما يظهر بشكل واضح في الأعمال الكلاسيكية للمنظرين الأوائل أمثال فريدريك ديليو تايلور وفرانك، وليليان وغيرهم، ولذلك، فإنه ليس من المستغرب أن المنظرين قد ركزوا لاحقاً - في محاولة لضد وتفكيك مبادئ نظرية الإدارة العلمية - على استحداث نظريتين جديدتين خلال هذه الفترة هما: مدخل العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية.⁽²⁾

حيث ركزت هذه النظرية على مجموعة مبادئ من أهمها: أن العامل يتأثر داخل عمله بالعلاقات الاجتماعية، وأن العلاقات الاجتماعية في العمل أكثر تأثيراً على العمال

¹ - Mucahit ÇELİK & E . DOĞAN , p,21

² - Salisu Lawan Indabawa & Zakari Uba : Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria , European Journal of Business and Management Vol.6, No.25, p p,168-173, 2014.

من الجوانب المادية، وبالتالي فقد ركزت هذه النظرية على الجانب الاجتماعي والإنساني في العمل.

4- نظرية الدافعية إلى الإنجاز لماكلياند (Need For Achievement Theory):

قدم (دافيد ماكلياند) هذه النظرية التي ترى أن للفرد العديد من الدوافع التي تحرك وتوجه سلوكه، إلا أن الدافع الرئيس الذي يثير الانتباه ويركز عليه الفرد هو (الدافع إلى الإنجاز) الذي يمثل الفرق بين مستوى طموح الفرد ومستوى إنجازه الحقيقي. وقد دلت البحوث التي قام بها مختلف الباحثين بأن الأفراد الذين يتسمون بمستوى عالي من الإنجاز يمتازون بخصائص من أهمها أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم فيها بعض التحدي، كما أنهم يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة حول مستوى تقدمهم الوظيفي لتحقيق أهدافهم، وأنهم يرغبون في العمل على انفراد بدلاً من العمل الجماعي، وأنهم يهتمون بما يؤدونه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتماماتهم بأي عوائد مادية. (1) حاول ماكلياند McClelland تفسير العلاقة المعقدة بين التحفيز والأداء، وقد أشار "ماكلياند" إلى أن هذه النظرية تستند إلى ثلاثة مبادئ رئيسية وهي أولاً: الحاجة إلى النجاح، أي القيام بالعمل بأفضل وأنجح طريقة وهذه الحاجة هي الدافع الذي إذا توافر في شخص ما سيبدل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف، ويقبل ببعض مخاطر العمل المحتملة، ويركز على تحقيق النجاح نفسه أكثر من الاهتمام بثمار النجاح أو نتائجه، والمبدأ الثاني، يتمثل في الحاجة للطاقة، وتعني الرغبة في النفوذ والاستقلالية وتحمل المسؤولية، أما المبدأ الثالث والأخير: فيتمثل في الحاجة إلى التواصل والانتماء؛ حيث يميل الشخص إلى إنشاء والحفاظ على علاقات ودية وشخصية مع غيره من الموظفين،

¹ - الفضل، سما. أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق، 2006

ووفق النظرية ماكلياند التحفيزية، فإنَّ العامل أو الموظف يسعى إلى تلبية الحاجة إلى النجاح، والطاقة، والاتصالات أو التواصل والتي يكون لها تأثيرا فعالا في الرضا عن وظيفته وتحسين أدائه.⁽¹⁾

وتركز هذه النظرية على الإنجاز وتهتم بالخصائص الشخصية للأفراد والتي تجعلهم يندفعون ذاتيا وبصورة طبيعية لتحسين أدائهم، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، حيث تبين وجود أدلة كثيرة تؤكد على أنَّ الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها؛ وعليه فإنَّ الاختلافات بين الناس تكون في قوَّة حاجاتهم للإنجاز، ومن ثمَّ فإنَّ المنظمات تحاول أن تستفيد من هذه السمة فستقطب أو تعين من يملكون هذا الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها، ويرى مكلياند "McClelland بأنَّ الأفراد الذين يمتلكون حاجة عالية للإنجاز يتمتعون بعدد من الخصائص⁽²⁾ منها ما يلي:

- يفضلون العمل في ظروف تسمح لهم بتحمل المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات. فلا يشعرون بالإنجاز إلَّا من خلال شعورهم بالمسؤولية عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل. كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم فيه، فلا يشعرون بالرضا إذا كان العمل خارج سيطرتهم أو لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم.
- يملكون السرعة للقيام بمخاطر محسوبة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة، وهم يفعلون ذلك بصورة طبيعية ومستمرة. كما أنَّهم لا يشعرون بالإنجاز إذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث يكون هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

¹ - الأبراهيم، محمد عقله.. حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتب الرسالة الحديثة: عمان، 2002.

² - Pamela، مرجع سابق

➤ يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة، أي يحتاجون إلى التحفيز المستمر على إنجازهم، وكذلك الحصول على المعلومات عن الأهداف المراد إنجازها، وعن مستوى أدائهم، لمعرفة مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، وإذا لم تتوافر التغذية المرتدة فإنهم لا يستطيعون تحقيق المستهدف منهم بصورة سليمة.

وتتميز هذه النظرية بأنها تركز على القدرات والفروق الفردية بين الأفراد، وهو ما غفلته النظريات الأخرى. كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء المرتفع، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لختهم ودفعهم إلى ذلك؛ بل يكفي أن توفر لهم ظروف عمل تستثير لديهم الدافع للإنجاز والأداء المتميز. ⁽¹⁾

النظريات الحديثة في حوافز العمل:

1- نظرية العدالة لآدمز (Adams' equity theory):

قام عالم النفس السلوكي "جونستاسي آدامز" Adams J. Stacy بوضع "نظرية العدالة (equity theory) في وقت مبكر من عام 1960، وذلك لتحديد وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويطلق عليها البعض نظرية الإنصاف أو المساواة، وقد أشار آدامز إلى أن الموظفين يحاولون تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المقارنة بينما يقدمونه للمنظمة من مدخلات مثل: الوقت والجهد والولاء والمرونة والحماس، والتضحية الشخصية، والمهارة، والثقة في رؤسائهم، وبين وما يحصلون عليه من نتائج مثل الرواتب والمكافآت، والأمن الوظيفي، والاستحقاقات الأخرى، بل وتمتد إلى الجوانب غير الملموسة مثل الشكر والثناء، وتقدير الإنجاز، والتقدير والاحترام، وذلك بالمقارنة بزملائهم بحيث يحقق العاملون نوع من التوازن والرضا عن العمل إذا ما كانت نتيجة المقارنة بين المدخلات والمخرجات متطابقة، مما يشعرهم بالعدالة والإنصاف، ويكون ذلك بمثابة حافزاً لهم للعمل والإنتاج.

¹⁻ الأبراهيم، محمد عقله. حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتب الرسالة الحديثة: عمان. 2002.

أما إذا كانت المقارنة بين المدخلات والمخرجات غير متطابقة فإن العاملين يشعرون بالظلم مما يؤثر سلباً على أدائهم، أو قد يدفعهم لترك العمل بالمنظمة. (1)

وتعد هذه النظرية واحدة من أهم النظريات التي تعتمد في الأساس على عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على أساس مسلمة أساسية تتمثل في رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة داخل العمل، وقد افترض "آدمز Adams وجود علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرات لإنجاز العمل داخل المنظمة، مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية والحوافز، وطبقاً لهذه النظرية فإن الموظف يقوم بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة من جانب، وعوائد الآخرين وما يقدمونه للمنظمة من جانب آخر فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالارتياح والرضا عن العمل، وينعكس ذلك على ارتفاع مستوى أدائه الوظيفي، وإذا وجد أي اختلاف بينهم فإنه يشعر بالتوتر، والقلق، والظلم، مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي، ويزيد معدل تغيبه عن العمل، ويقل مستوى الرضا عن العمل، وقد يغادر المنظمة إذا أُتيح له العمل في منظمة أفضل. (2)

وتدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه وإنتاجيته، وتستند النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة في العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات)، عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف المشابهة، ويشعر الفرد بالرضا في حال تساوت النسبتان، أما في حال عدم التساوي فلا

¹ - Kaur, a.c.t.p45.

² - Al-Zawahreh ,Abdelghafour& Al-Madi ,Faisal: The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. 2001.

يشعر بالرضاء إذن فالنظرية تقوم على فرض رئيس وهو أن الأفراد تم تحفيزهم من خلال الرغبة الخاصة بمعاملتهم بطريقة منصفة وعادلة في العمل.

2- نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory):

تعد نظرية التوقع " لفكتور فروم " "Vroom's Expectancy Theory" عن الدوافع أحد أهم التفسيرات الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة، والتي ظهرت في كتابه بعنوان " العمل والدافعية" عام 1964 كبديل لنموذج المحتوى، وقد شغل "فيكتور فروم" "Vroom" منصب مستشاراً للعديد من الجهات الحكومية، فضلاً عن أكثر من مائة من الشركات الصناعية الكبرى في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك جنرال إلكتريك وأمريكان إكسبريس، وأشار إلى أن الناس عن وعي تختار مسار عمل معين استناداً إلى التصورات والمواقف والمعتقدات الخاصة برغبتهم في تعزيز المتعة وتجنب الألم، ويرى " فروم " أن الدافع هو نتاج ثلاثة عوامل أساسية هي : التكافؤ (الرغبة في المكافأة)، الوسيلة (تقدير المرء للجهد الذي سيؤدي إلى الأداء الناجح)، والمتوقع (التقديرات بأن الأداء سيؤدي إلى تلقي مكافأة) وتستند نظرية التوقع لفروم على تلك العناصر الثلاثة، ولقد سعى " فروم " من خلال نظريته إلى محاولة تفسير سلوك الإنسان ودوافعه، والكشف عن سبب لجوء الفرد لاختيار سلوك معين دون غيره في موقف العمل، حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء عمل معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك والجهد، وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل الفرد على اختيار نمط السلوك الذي يتوقع منه إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تحقق أهدافه وتشبع حاجاته، وبهذا فإن نظرية التوقع تقوم على أساس توقع الفرد بأن الجهد المبذول من جانبه

سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب، وأن الإنجاز الذي قام به سيحقق له المكافأة أو العائد المستهدف.⁽¹⁾

2-3: قواعد نظام الحوافز

أولاً- مبادئ نظام الحوافز:

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ وهي:

- **الاعتمادية:** يجب أن يكون تابعاً أي معتمداً على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخيرات المجزية لهم، ويتجنبون الخيرات غير المجزية " قانون الأثر".

- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

- **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه، فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل.

- **الحجم:** يوازي حجم الحافز الجهود والانجاز الذي تم وذلك نسبياً، بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد وتوعيته وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.⁽²⁾

¹ - Chaudhary, Priyanka : A STUDY OVER EXPECTANCY THEORY OF MOTIVATION IN SMALL SCALE INDUSTRIES IN NCR , International Journal of Research & Development in Technology and Management Science. 2014.

² - الطائي، يوسف والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي. إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان. 2006، ص56.

- **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتاً غير الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ المكافأة كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم على نفس الأشياء وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، العدالة بسبب المتوفرة من الثبات.

- **السيطرة:** تحكّم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم ارجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.⁽¹⁾

قواعد وخصائص نظام الحوافز:

كما يمكن أن يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد والخصائص الأخرى:⁽²⁾

1. **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدّد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.
2. **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم والأسهم صورة لهذه القاعدة. حيث يحصل كلّ منهم على حصة متساوية من الأرباح.
3. **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته... حتى يتم حساب الحوافز.

¹ - حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية. 2007.

² - المغربي، الحميد عبد الفتاح. إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة: جامعة المنصورة، 2007.

4. **القوة والموجود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أنّ الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أنّ الحال في بعض الأحيان يفرض الأعمال بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
 5. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت؛ فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
 6. **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.
- خصائص نظام الحوافز الفعال:** يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:
1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
 2. **إمكانية التطبيق:** ويشير إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
 3. **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
 4. **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
 5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به.

6. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

7. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

9. **المرونة:** يجب أن تتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير، أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعي الأمر ذلك.

10. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منظمة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة.

11. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹

¹ - نعيمة، سعدوي . نظام التحفيز لرفقي الفرد والمنظمة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية ،2017،ص، 29(1)،

خلاصة:

من خلال ما سبق نجد أنّ الدعم التنظيمي يعتبر ركيزة أساسية وهامة في عمل المنظمات وسياستها، وهي تشكّل الانطلاقة الحقيقة التي تنتبأ بنجاح أو إخفاق المؤسسة، فإذا كان الدعم التنظيمي المقدم مبني على أسس علمية وحاجات العمال، فإن تحقيق الأهداف بات شيئاً قريباً.

فمن خلال الفصل الثاني اتضح لنا أمور هامة لأبدّ من الالتزام بها داخل المؤسسة، فمن خلال الحوافز التنظيمية المنطلقة من نظريات وأهداف مبنية مسبقاً، ومن خلال دراسة معمقة لحاجات العمال ورغباتهم، نجعل من المؤسسة مؤسسة ناجحة على الصعيد المحلي والعالمي.

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي

تمهيد

1: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي ومضامينه

1-1: ماهية الاستغراق الوظيفي

2-1: مضامين الاستغراق الوظيفي

2: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي وخصائصه

1-2: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

2-2: خصائص الاستغراق الوظيفي

3: أهمية، وأبعاد، ومقاييس، ووسائل تنمية الاستغراق الوظيفي

1-3: أهمية الاستغراق الوظيفي

2-3: أبعاد الاستغراق الوظيفي

3-3: مداخل الاستغراق الوظيفي

4-3: أبعاد الاستغراق الوظيفي

5-3: وسائل تنمية الاستغراق الوظيفي

4: الموظف المستغرق وظيفياً، وجوانب تشجيعه، ومميزاته، والعوامل المؤثرة عليه

1-4: تعريف استغراق الموظف

2-4: جوانب تشجيع استغراق الموظف

3-4: ميزات الشخص المستغرق وظيفياً

4-4: العوامل المؤثرة على الشخص المستغرق وظيفياً

تمهيد:

إنَّ دراسة المواضيع الهامة والحديثة والتي تخدم جودة العمل، أصبح ضرورة ملحة لابد من الاهتمام بها، وذلك لما لها من تأثير على تحسين حياة العمل والعمال، والوصول لتحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب، من خلال ما يقدمه العامل لمؤسسته من كفاءة وفعالية عالية أثناء العمل، مرتبطاً ذلك بالمستوى النفسي والاجتماعي والعاطفي والعقلي للعاملين.

ومن جهة أخرى يعتبر مفهوم الاستغراق الوظيفي ذو أهمية بالغة لما له من دور كبير في تفسير مدى كفاءة العاملين، والوقوف حول مسببات ردود أفعالهم، فكان لابد من جعل التركيز متجهاً للعامل البشري لأنه هي الأساس في تقديم تلك الخدمات، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مفهوم الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمحددات الدعم التنظيمي، وسيتم التطرق لمفهوم الاستغراق الوظيفي ضمن أربع مباحث وهي:

- 1: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي ومضامينه.
- 2: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي وخصائصه.
- 3: أهمية وأبعاد، مقاييس ووسائل تنمية الاستغراق الوظيفي.
- 4: الموظف المستغرق وظيفياً، وجوانب تشجيعه، ومميزاته، والعوامل المؤثرة عليه.

1: مفاهيم عامة حول الاستغراق الوظيفي ومضامينه.

إنّ موضوع الاستغراق الوظيفي يعتبر موضوع هام، وذلك لأنّه يهتم بالموارد البشرية التي تعتبر هيّ الحجر الأساسي في تحقيق جودة العمل، فكان لازماً علينا أن نتطرق للتعرف على مفهوم شامل ووافي للاستغراق الوظيفي.

لذلك تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على ماهية الاستغراق الوظيفي، ثم التعرف على استغراق الموظف، ويتضح ذلك من خلال:

1-1: ماهية الاستغراق الوظيفي

يُعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛ حيث يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين، وأصبح هذا المفهوم بمثابة المصدر المحفز للعاملين ومفتاح للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف.⁽¹⁾

إنّ أصل كلمة " الاستغراق " في اللغة يعود للفعل " استغرق " (أي بالغ في الشيء وجاوز الحد) ويعدّ الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً، والتي حظيت باهتمام الباحثين في العقود الأخيرة، حيث بدأ هذا المفهوم يأخذ موضعه في الأدبيات الأكاديمية وكانت أولى المساهمات عن الاستغراق الوظيفي لـ " ويليام كان " الذي يعتبر أب الاستغراق الوظيفي والذي عرّفه بأنّه " توظيف الشخص لنفسه جسدياً وعاطفياً وذهنياً أثناء أداء دوره " وعرّفه أيضاً " تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأداء عملهم ".

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين عاطفياً بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح " الاستغراق

¹ - Ekmekci, A., K. A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, Journal of Public Administration and Policy Research, 3(3), P P.68- 73, 2011.

الوظيفي" ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم كاملة لصالح المنظمة. (1)

وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب هوثورن (Hawthorne) كمثالٍ على استغراق الموظف وتأثر (Hawthorne) هو شكل من أشكال التفاعل حيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم وليس بسبب أي مناورة تجريبية.

كما أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن وهو مصنع الكهرباء في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة وبعد إجراء الدراسة، اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال وأصبح مفهوم " الاستغراق الوظيفي " موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات فقد سيطر على اهتمام الجميع العاملين وأرباب العمل وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية هذا المفهوم. (2)

وبالرغم من التعريفات المتعددة للاستغراق الوظيفي وذلك بسبب حداثته والتباسه مع موضوعات أخرى، إلا أنه يمكن تعريفه من خلال:

¹ - العبادي، هاشم فوزي والجاف، ولاء جودت. استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال.

مجلة دورية لكلية الاقتصاد، 2012، 5 (9) ص ص، 73-106

² - Tiwari, S. Employee engagement-the key to organizational success. In 10th International Conference on Operations and Quantitative Management, 2011, (pp. 311-328).

هو "حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة إليهم الجزء المركزي والمحوري في علاقتهم ببيئة العمل وبالعامل نفسه، والذي يعكس بشكل أو بآخر في أطباعهم الشخصية"⁽¹⁾

بينما عرّفه الغانمي بأنه "انغماس الأفراد العاملين في عملهم داخل المنظمة وارتباطهم بها جسدياً وذهنياً وعاطفياً مما يعود بذلك لتحقيق أهداف المنظمة"⁽²⁾

في حين يعرفه المغربي بأنه "الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها"، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً.⁽³⁾

ويشير Perrin كما ورد في العبادي والجاف (2012: 79) بأن مصطلح استغراق الموظفين يشير إلى مدى بذل الموظفين للجهود في عملهم؛ بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة؛ فيشكّل الوقت الإضافي والقدرات العقلية أو الطاقة، وسوف تعالج استراتيجية الاستغراق جميع الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز هذا النوع من الجهد.⁽⁴⁾

ويعرّفه Aynickal أنه " استراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم بأهداف وقيم المنظمة ويسهم بنجاحها".⁽⁵⁾

كما عرّفه أحمد فتيحة بأنه "ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والانهماك فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة".⁽⁶⁾

¹ - أحمد، شهناز فاضل. الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2016، العدد 91: 276.

² - الغانمي، افراح خضير عبد الرضا، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كربلاء العلمية، 2018، العدد 3: ص، 129.

³ - المغربي، عباد الحميد. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر، 2004، 2 (1)، 51-1.

⁴ - Perrin, T. Global Workforce Study, 2007. <http://www.towersperrin.com>.

⁵ - Paul Aynickal. "Emerging Importance of Employee Engagement in HR" international. Journal for Research in. Management 2014, Vol. 3.

⁶ - أحمد، فتيحة وضيف، صدوق. دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين البنوك العامة

في حين عزّفه Sharmila بأنه " استغراق والتزام الموظفين اتجاه المنظمة وقيمها التنظيمية واستغراق الموظفين اتجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في العمل لصالح المنظمة وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الموظف بالمنظمة.(1)

وقد لخص **المنطاوي** مفهوم الاستغراق الوظيفي في خمسة عناصر هي: العملي مثل الاهتمام الأساسي في الحياة؛ المشاركة الفعالة في العمل، الأداء هو الأساس لتحقيق الذات، الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي وأهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء، وكما تُعرف الاستغراق الوظيفي بأنه "العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد ومن ثم يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها" (2)

أمّا أبو شنب فيرى أنّ الاستغراق الوظيفي هو "شعور العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم أو أعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل انجاز تلك المهام والأعمال الموكلة إليهم". (3)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مفهوم الاستغراق الوظيفي يلخص قيمة العمل في حياة الفرد ويندرج ضمن ذلك عدة أمور منها:

- إدراك الفرد لأهمية العمل في حياته.
- دوافع الفرد نحو العمل سلبيًا كانت أم إيجابيًا وتعد معرفة دوافع العاملين اتجاه العمل من الأمور المصيرية في تقرير فعالية المنظمات وذلك لأن الفرد الذي يملك دافعا

والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 2020، (4)، ع(2)، ص ص 127-150.

¹ - Sharmila.J V ,Employee Engagement, An Approach Organization Excellence,International Journal of Social Science&Interdisciplinary Research,Vol 2Ann

²- المنطاوي، إيمان صلاح. . أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طنطا، 2007.

³- أبو شنب، محمد أحمد. علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، جامعة الأزهر، غزة. 2016.

إيجابيا قويا اتجاه العمل هو على استعداد تام لأداء العمل بإتقان فضلا عن تقديم الأفكار الإبداعية.

- الالتزام الذاتي اتجاه العمل. (1)

1-2: مضامين الاستغراق الوظيفي.

ويوضح (Bakker & Leiter) مضامين الاستغراق الوظيفي، وهي كالتالي:

1- الحماس (Vigor): يشير إلى تقديم المستويات العالية من الطاقة والنشاط

والمثابرة والمرونة والفكرية أثناء العمل.

2- الإخلاص - التفاني في العمل - (Dedication): يشير إلى الاندماج العالي

وتأدية المهام مليئاً بالمعنى والغرض معبراً فيه عن الحماس والتحمي وامتلاك

التوجه الشعوري أثناء العمل.

3- الانغماس في العمل (Absorption): يشير إلى التركيز والانشغال الكامل في

العمل والشعور بالانهماك والسعاد عند القيام به، ونسيان كل شيء أثناء العمل. (2)

¹ - الأبراهيم، محمد عقله. حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتب الرسالة الحديثة: عمان، 2002.

² - Bakker, A.B. and Leiter, M.P. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press, Hove, 2010.

2: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي وخصائصه

2-1: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

يمثل الاستغراق الوظيفي نقطة تحول في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد أضحى ذلك المفهوم ركيزة للعديد من المنظمات لتحسين مخرجاتها من خلال استثمار الموارد البشرية؛ "حيث تعدّ الموارد البشرية من أهمّ الأصول التي تميّز المنظمات عن بعضها البعض؛ نظراً لأن كل مجموعة تألف من ميزات متعددة من المعرفة والمهارات والقدرات؛ كما أنّ الموارد البشرية تعتبر أيضاً من أهم أصول العمل ليحدث داخلها بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لعرض الاكتفاء أو النمو المتزايد".⁽¹⁾ ويعدّ الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الهامة والمطروحة من جانب الباحثين والخبراء في مجال الموارد البشرية، باعتباره أحد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها من أجل تعزيز الميزة التنافسية التي تتمتع بها، وهو الأمر الذي يتطلب العديد من الجهود من أجل تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي التي يصنع بها العاملون، وكان من بين الاستراتيجيات التي بدأ الاستعانة بها المكافآت المالية وخلق بيئة عمل ذات مغزى ودلالة.⁽²⁾

ومن ناحية أخرى أشار بهوفانياه وارايا (Bhuvanaiah & Raya) إلى "أنه للحفاظ على استغراق الموظفين يجب على المنظمة تطبيق استراتيجيات كبناء بيئة عمل صحية وإيجابية، وتيسير الموارد المناسبة للموظفين والمراقبة المستمرة الهادفة لعدم حدوث أي

¹ - ماضي، أحمد ادیب. أثر الدعم على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، الجامعة الإسلامية، غزة 2014K

² - الشميمري، هدى صالح. جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابتداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، 2022، العدد (38). مجلد (4)، ص 124-168.

التباس في أماكن العمل، مما قد يزيد من سعادة الموظفين ويجعلهم أكثر إنتاجية، وهذا يؤدي بدوره إلى نجاح عظيم مستدام".⁽¹⁾

واقترح ماركوس وسرايديفي (Markos & Sridevi) مجموعة من الاستراتيجيات التي تعزز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين (Employee Engagement Strategies) ومنها: التوظيف الفعال، حيث تعد برامج التوجيه والتوظيف الفعال من اللبنات الأساسية التي يجب أن يبدأ بها في اليوم الأول للموظف الجديد، ومن الاستراتيجيات أيضاً البداية من القمة، حيث إن استغراق الموظفين يتطلب التزاماً من القيادة؛ من خلال تأسيس مهمة واضحة، ورؤية وقيم.

ويجب أن يكون لدى الأفراد إيماناً بذلك، كما أن استراتيجية الاتصال الفاعل باتجاهين، استراتيجية منحت الموظفين فرصاً مرضية للتقدم والتطور، وكذلك توفير كافة الاحتياجات الضرورية للموظفين، والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم، ومنح الموظفين فرصاً للتدريب مع إيجاد نظام للتغذية الراجعة، كما يجب أن تشغل الحوافز حيزاً وقدرًا كبيراً من الأهمية، وكذلك تعزيز ثقافة الشركة المميزة، والتركيز على الموظفين ذوي الأداء العالي (القمة) (القمة).⁽²⁾ في حين اقترحت تويري (Tiwari) استراتيجيات لتعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي، وهي كما يأتي:

1. العمل نفسه " The work itself "

تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه، وبالتالي لاستغراق أساساً على الطريقة التي يتم بها تصميم العملاء والوظائف.

¹ - Bhuvanaiah, T. & Raya, R: Employee Engagement, Key to Organizational Success, SCMS Journal of Indian Management, 2014, Vol.(11), No.(4), p.p.61-71.

² - Markos, S. and Sridevi, M.S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management, 2010, 5, p p,89-96.

أ- تعليقات الأفراد يجب أن تتلقى ملاحظات ذوات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكاملة، كعملية أو خدمة أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

ب- استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

ج- الاستقلالية (التحكم الذاتي): 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 الاستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد، ويعتقد أن الموظفين الذين يتمتعون بأنفسهم والذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء والسبب ولاء تفكير المنظمة برعبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة الجودة والقيمة فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة، وتحتاج الاستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل، ويمكن أن تشمل الاستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات

إدارة علاقة الموهبة، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو ملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.⁽¹⁾

وقد توصلت نتائج الدراسة التي قام بها تيمز وبروغ (Timms & Bough) إلى أنَّ الفهم الشامل لآليات الاستغراق الوظيفي يجب أن يشمل إتاحة الفرصة للموظفين لإدراك احتياجاتهم النفسية في مكان العمل؛ وأشار إلى أنَّ مساهمة بيئة العمل المناسبة والإيجابية مهمة جداً للحفاظ على استدامة الصحة النفسية للموظف بمرور الوقت وتتفق معهما نتائج دراسة زون (Zone)، التي أفادت بأنَّ الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من الدعم التنظيمي المتصور؛ كانوا الأكثر ميلاً للالتزام بالأهداف التنظيمية، مبينة أن العلاقة القوية بين الدعم التنظيمي المتصور والاستغراق الوظيفي تشير إلى أنَّ أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على دعم تنظيمي كبير كانوا هم الأكثر ميلاً للاستغراق الوظيفي.

3- القيادة (Leadership):

ينبغي لاستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقع اعمالهم 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 الموجه. ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق، وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء

¹ - Tiwari, S. (2011).p 4

للتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية، ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

4- فرص النمو الشخصي: Opportunities for personal growth

ينبغي أن يستند وضع استراتيجية 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 منها باستمرار، ووصف "حسن وإبراهيم" 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: التخويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليس 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.

2-3: خصائص الاستغراق الوظيفي

تتمثل خصائص الاستغراق الوظيفي في مجموعة من العوامل:

1- **الاستغراق الوظيفي:** متغير يمثل الفروق الشخصية بين الأفراد: تتمثل في (الدوافع،

القيم، الاتجاهات، النوع)

2- **الخصائص الوظيفية:** تتمثل في (الحافز، استقلالية، الوظيفية، التنوع، توصيف

المهام، التغذية العكسية)

3- **الخصائص الاجتماعية:** تتمثل في العمل (مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ

القرارات، مشاعر النجاح) ⁽¹⁾

ونستخلص أنّ الاستغراق الوظيفي هو مجموعة من الظروف التي تجمعت معاً، للربط بين الفرد والظروف المختلفة، فاستغراق الفرد في وظيفة معينة، يتأثر بظروف وبيئة العمل ومدى اسهام الوظيفة الحالية في اشباع حاجاته الأساسية، فالاستغراق في العمل بشكل عام أن يكون العمل شيئاً مركزياً في حياة الإنسان فهو إحساس داخلي عن جوهر العمل في حياة الإنسان، الأمر الذي يجعل الاستغراق الوظيفي صفة للفرد يحملها معه في كل الظروف، فالفرد المستغرق في وظيفته يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله، ويتمتع بنوع من الاستقلالية في أدائه لعمله، كما يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع زملائه، ويتطلب عمله احتكاكاً بالآخرين، وقد يكون الفرد كبيراً في السن ولديه قدر كبيراً من الخبرة والوظيفة. ⁽²⁾

¹ - مرفت، قاسم. نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012.

² - صوالح، علي. الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020، ص 99.

3: أهمية، وأبعاد، ومقاييس، ووسائل تنمية الاستغراق الوظيفي

3-1: أهمية الاستغراق الوظيفي

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وتجعل الفرد أكثر التزاماً نحو عمله ومنظمته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضاً عامل مؤثر لتحفيز العاملين وموجه للسلوك، ويقلل معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات. ⁽¹⁾ حيث يشير العباسي ورمزي إلى أهمية الاستغراق الوظيفي، وتتمثل في ما يلي:

أولاً- النتائج على المستوى التنظيمي:

1. الأداء التنظيمي: للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي

(رضا الزبون، الإنتاجية الربحية، دوران العاملين، الأمان الوظيفي).

2. إنتاج الأفراد العاملين: تساعد المستويات العالمية من الاستغراق الوظيفي الأفراد

العاملين فيأخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمال المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح، بالإضافة إلى مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.

3. الاحتفاظ بالعاملين: توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير

الاستغراق الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت

من قبل (Towers Perrin) المنظمة الاستشارية إلى إن (66%) من عينة الدراسة

لمتكن لديهم رغبة فيترك العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم.

¹⁻ الصاوي، محمود، وتماضر الدباغ. دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، 2021، مجلد 41، عدد 2، ص ص 73-94.

4. **الدفاع عن المنظمة:** قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإصغاء بمنظماتهم كم كان من أنسب للعملاء والإيصال بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتباره تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها اتجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

5. **ولاء الزبون:** عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن، فعلاقة المنظمة بربائنها تدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة بين الأفراد العاملين والزبائن.

6. **التغيير التنظيمي الناجح:** يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

ثانياً- النتائج على مستوى الأفراد العاملين:

1. **النتائج النفسية:** تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد 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.

2. الرفاهية والصحة الإيجابية: يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين؛ ففي دراسة أجريت على منظمة جالوبت وصلت الدراسة إلى أن (62%) من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير إيجابياً على المستوى الصحي. (1)

3-2: أبعاد الاستغراق الوظيفي

حدد (Rich et al) ثلاث أبعاد للاستغراق الوظيفي وهي:

أولاً- الاستغراق الإدراكي المعرفي: والذي يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على انجاز المهام الموكلة إليهم.

ثانياً- الاستغراق العاطفي: هي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.

ثالثاً- الاستغراق الجسدي: ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات لاستكمال المهام. (2)

في حين لخص العنزي أبعاد الاستغراق الوظيفي في ثلاث مناحي، على النحو التالي:

1- الاستغراق المعرفي: وهو الوعي الحيوي أو اليقظة الفكرية ومنطق الإدراك المتزايد والاهتمام بالعمل.

2- الاستغراق المادي: الاحتواء الفعال والاندماج بأفضليات وأهداف المنظمة التي تتعكس إيجابيا بأداء العمل في العمل.

¹- العباسي، عموري فادية ورمزي، سباع أحمد الصالح. أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 2019، مجلد (4)، ع (2).

² - Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal, 2010, 53(3), p p,617-635.

3- الاستغراق العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي والمشاعر الوجدانية التي يمتلكها

العامل تجاه المنظمة أو العمل الذي يقوم به.⁽¹⁾

وبين لنا السابق أن الاستغراق الوظيفي هو نتاج لخصائص شخصية من ناحية، وظروف تنظيمية من ناحية أخرى.

حيث تؤكد "المنطاوي إيمان" على ذلك من خلال محددات الاستغراق الوظيفي، والتي تتمثل في:

1. الخصائص الوظيفية: والتي تتضمن الحافز واستقلالية الوظيفة، والتنوع، وتوصيف

المهام والمشاركة والتغذية العكسية.

2. الخصائص الاجتماعية: والتي تتمثل في العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ

القرارات ومشاعر النجاح.

3. الخصائص الشخصية: والتي تشمل الأقدمية، والحاجة لنمو أخلاق الفرد، والجنس

وعدد الإلتباع.⁽²⁾

3-4: مداخل الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي يعتبر امتداد معرفي لإسهامات سابقة تمثلت بمداخل ونماذج

تفسيرية وفكرية وحدها الباحثون والمختصون في هذا المجال من خلال محاولاتهم في

تفسير الاستغراق الوظيفي، ويتلخص ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ - العنزي، سعد علي حمود صبر، رنا ناصر. دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 2017، 23 (99). ص، 24-51.

² - المنطاوي، إيمان صلاح. (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طنطا.

جدول (2): مداخل الاستغراق الوظيفي

المدخل	الأفكار الرئيسية	صاحب الاسهامات البحثية في تطوير المدخل
إشباع الحاجة	مدى توفر الظروف النفسية التي تعزز استغراق+ العاملين بالعمل وكيفية إدراكهم لأدوارهم وأدائهم بالعمل	Athar, et al,. (2021). Riyanto, Endri, & Herlisha, (2021).
نقبض الاحتراق النفسي	استغراق العاملين يتوسط العلاقة ما بين عوامل حياة العمل ونتائج العمل المختلفة، أي أنها تكون نقيض الاحتراق النفسي للعاملين كلما زاد التحقق والاتساق بين الفرد ومجالات الحياة التنظيمية كلما ازداد استغراق العامل تجاه المنظمة.	Wood, Oh, Park, & Kim, (2020) Haar, & Harris, (2023)
الرضا - الاستغراق	استغراق العامل ينبثق من خلال مدى المشاركة والاحتواء والرضا والحماس تجاه العمل.	Zammitti, Russo, Magnano, & Guarnera, (2022) Giménez-Espert, Prado-Gascó, & Soto-Rubio, (2020).
متعدد الأبعاد	أي أن العامل يعكس الدور المحدد لإنجاز العمل وكذلك دوره كعضو في المنظمة أي استغراق وظيفي واستغراق تنظيمي.	Boyd, & Nowell, (2020). Rai, & Maheshwari, (2020)

Source: (Obschonka, Pavez, Kautonen, Kibler, Salmela-Aro, & Wincent, 2023)

3-5: أبعاد الاستغراق الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاستغراق الوظيفي، وتجمع الدراسات على وجود ثلاث أبعاد رئيسية له، هي على النحو التالي:

1- الاستغراق العاطفي (الشعوري): وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، وأفكار

ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مد قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو مدحه لعمله، ومن أهم خصائصه: التعلق، الاستمتاع، الارتباط.

2- الاستغراق المعرفي (الإدراكي): ويشير الاستغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في

ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه: (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة).

3- الاستغراق السلوكي: ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافي كأن يأخذ الفترة

المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها النوايا السلوكية السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطوير النوعي.⁽¹⁾

3-6: وسائل تنمية الاستغراق الوظيفي

أولاً- المشاركة في السلطة: تشير لاستخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على العمل.

ثانياً- المشاركة في المعلومات: والتي تتمثل بإبلاغ العاملين بأهداف المنظمة وأهداف المجموعات فضلاً عن المشاركة في أداء التغذية العكسية.

¹ - ماضي، أحمد اديب. أثر الدعم على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للانزوا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 105.

- ثالثاً- المكافآت:** والتي تشير إلى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية بالإضافة إلى مراقبين غير رسميين بحيث تضمن تحقيق استغراق العاملين في جميع مستويات الهرم التنظيمي وأن العمل يصبح محفزاً ومرضياً إذا ما توفر فيه الآتي:
- 1- **تنوع المهام:** الدرجة التي يقوم بها الموظف بأداء نطاق متسع من الأنشطة فيعمله.
 - 2- **وحدة المهمة:** السماح بإنجاز المهمة منذ بدايتها وحتى نهايتها.
 - 3- **أهمية المهمة:** مدى تأثير المهمة في حياة الموظفين.
 - 4- **الاستقلال:** امتلاك الموظفين الحرية في جدولة العمل وتحديد إجراءاته.
 - 5- **التغذية العكسية:** الحصول على تغذية عكسية واضحة عن فاعلية الأداء.
 - 6- **تعزيز فرص النمو الشخصي:** وذلك من خلال خلق ثقافة التعلم الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف بهمن الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها باستمرار. ⁽¹⁾

¹ - الصافي، ولاء. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البحث، دمشق، 2017، مجلد 39، العدد 13، ص 78.

4: الموظف المستغرق وظيفياً، وجوانب تشجيعه، ومميزاته، والعوامل المؤثرة عليه.

4-1: تعريف استغراق الموظف.

إنّ مصطلح استغراق الموظف تم صياغته وتصوره من قبل (William & Kahn) عام 1990، ولكن أصل المفهوم يعود إلى وقت غير مبكر حيث تم تداوله منذ سنة 1920م في الدراسات التي أجريت على استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للنتبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة.

فمن أهمّ الأصول التي تميز منظمتين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية. فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات. وتعد الموارد البشرية من أهم أصول العمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدر الميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوة العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد ويتطلب المدخل الناجح لأي رسالة الجمعيين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سوية. ولذا، يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هاذين المستويين.

وهنا لا يعمل الدافع وحده إذ أنّه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة. وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح مبدأ الالتزام، ولتحقيق هذه الغاية، يعدّ الاستغراق الوظيفي أداة قويّة للغاية متاحة لأرباب العمل. (1)

¹ - تايور، مرجع سابق، ص 85.

وبحسب (Gibbons) فإنَّ استغراق الموظفين هو عبارة عن علاقة رفيعة للعواطف العقلية التي يمتلكها الموظف اتجاه عمله والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله. (1)

فإنَّ الأفراد الذين يستغرقون في العمل هم أفراد إيجابيون، ومهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم لعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم، ويمكن القول أنَّه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة، وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل وخفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منتظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية. (2)

ويظهر ذلك جلياً، في كون الاستغراق الوظيفي يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنَّ هي تناول ما يفعلها لأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعله ما ينتهجون سلوك بطرق أخرى متاح لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء وأفاد البحث الذي أجراه (Watkin) أنَّ هناك اختلاف كبير في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء الموظف المستغرق والموظف الاعتيادي وكان الاختلاف في الوظائف المنخفضة الصعوبة (19%)، بينما كانت النسبة (32%)، في الوظائف المتوسطة التعقيد ونسبة (48) في الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد. (3)

¹ - Gibbons, j Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. The Conference Board .New York 2006.,p87.

² - تايور، مرجع سابق، ص 55

³ - ماضي، خليل إسماعيل.. أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية. 2015، (3)، ص ص. 1-22

4-2: جوانب تشجيع استغراق الموظف

يشير تايلور (Tiwar) بأن هناك ثلاثة جوانب أساسية لتشجيع الموظف، وهي:

- 1- خبرة الموظفين وشؤونهم الشخصية النفسية الفريدة من نوعها.
- 2- أرباب العمل وقدرتهم على خلق الظروف التي تشجع على استغراق الموظفين.
- 3- التفاعل بين الموظفين على جميع المستويات. (1)

ويرى الشنطي بأن الأفراد يختلفون في كل شيء وبالتالي فإنهم يختلفون في تصوراتهم، وأفكارهم، وقيمهم، والمهارات الجسدية والمعرفية والادراكية، وهم يختلفون في تركيباتهم النفسية، وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم ولا ينطبق عليهم الدافع نفسه، ويؤثر التفاعل بين الموظفين أيضا على بعضهم البعض، ويحتاج أرباب العمل في مثل هذه الحالة إلى ضرورة أن يكونوا مدركين جدا للعوامل التي تعزز استغراق الموظف وقادرين على ضمان التزام الموظفين الكامل للعمل والمنظمة. (2)

4-3: ميزات الشخص المستغرق وظيفياً

ومن وجهة نظر المنطاوي يتميز الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع عن

الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض بالخصائص التالية:

- يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر حافزيه في العمل وأكثر حاجة لوظائف تتمثل خصائصها في التنوع والاستقلال وإثبات الذات والتغذية العكسية.
- يعتبر الأفراد الأكثر استغراقا أكثر عتاد مواهبهم مستغلة استغلال جيدا.
- هم أكثر رغبة وقدرة على التفاعل مع الآخرين.
- هم أكثر إدراك الفرص النمو في وظائفهم.

¹- تايلور، مرجع سابق، ص 59

²- الشنطي، محمد. دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. مجلة جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، غزة، 2015، 17 (2)، ص ص، 147 - 180.

- هم أكثر رضا عن الإشراف والاستجابة لتوجيهات المشرفين.
 - هم أكثر التزاما اتجاه وظائفهم ومنظماتهم.
 - من المتوقع أن يكونوا أقل رغبة في ترك العمل.
 - يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي.⁽¹⁾
- كما أن تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين من الموضوعات والأمور المهمة التي يجعل إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها لما له من أهمية كبيرة في المنظمة يمكن نكرها في النقاط التالية:
- زيادة الأداء الفردي والجماعي.
 - التحسين المستمر للجودة.
 - انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.
 - زيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة.
 - التحسين المستمر في الإنتاج.

4-4: العوامل المؤثرة على الشخص المستغرق وظيفياً

لخص الوحيددي مجموعة من العوامل التي تساعد على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

- 1- وجود رغبة وقدرة لدى الفرد على الانهماك في الوظيفة.
- 2- وجود إطار من القيم التي تحت الفرد على الاستغراق الوظيفي في عمله.
- 3- مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث النوع ومستوى التعليم كمدّة الخدمة وقوة الحاجة ومستوى السيطرة.
- 4- القدرة على إثراء الوظيفة أثناء التصميم بما يتناسب وقدرات الفرد.

¹- إيمان المنطاوي، مرجع سابق، ص22

- 5- مراعاة خصائص العمل كالتّي تتضمن تنوع المهام ووضوحها وأهميتها.
- 6- قدرة الإدارة على مشاركة الأفراد في توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.⁽¹⁾

¹- الوحيدي، رافع يوسف. القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 113.

الخلاصة:

من خلال الفصل الثالث، اتضح لنا جوانب هامة للاستغراق الوظيفي من حيث تعريفه وأهميته وآلية مراعاة الأمور التي تساعد على تحقيقه فهو ذو أهمية بالغة لما له من دور كبير في التأثير على كفاءة العاملين، والوقوف على سلبياتهم وإيجابياتهم ومعرفة ردود أفعالهم، لذلك جاء هذه الفصل ليلقي الضوء على مفهوم الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمحددات الدعم التنظيمي، وأهم النظريات التي تبني عليه، والنماذج التي يتم توظيفها داخل المؤسسات ضمن استراتيجياتها.

الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات

الفصل الرابع دراسة حالة شركة

سونطراك -مقاطعة بومقر باتنة -

الفصل الرابع:

الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

تمهيد

1: الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

1-1: تطور الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

2-1: تعريف ومبادئ الاستراتيجية

3-1: خصائص ومستويات الاستراتيجية

4-1: أسس التسيير الاستراتيجي والمنظور التنظيمي

2: الاستراتيجيات

1-2: انواع الاستراتيجيات

2-2: التشخيص والرقابة الاستراتيجية

3-2: حدود وابعاد الاستراتيجية

4-2: المبادئ والمستويات الاساسية للاستراتيجية

خلاصة

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم، تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري، زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه، الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة جلية واضحة لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئة المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات، تهدف الإدارة الاستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة.

إنّ تبني فكر وسلوك وتوجه هو الوسيلة الفعّالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانحيار، وهذا يتطلب منها أن تتبنى المدخل الاستراتيجي.

إذ تعدّ المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها، الخلية الفعّالة في العملية الانتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية، ونظراً لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمي إليها هذه الأخيرة؛ ولهذا فمن الضروري تناول موضوع الاستراتيجية بدقة بما يتضمنه من خصائص ومستويات وحتى أنواعها.

1: الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

1-1: تطور الاستراتيجية التنظيمية في المؤسسة

إن كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، ونعني في هذا الإطار تكوين التشكيل وتوزيع المواد الحربية معينة، وتحريك الوحدات العسكرية وذلك بمواجهة العدو، فهي بذلك مشتقة من اللفظ الاغريقي "سرانوس أقوس" بمعنى أقود الجيش وتطور مفهومها ليستعمل في المجالات الاخرى على رأسها "علوم الاقتصاد والتسيير". وقد مر تطورها ثلاث مراحل:

أ- **مرحلة التخطيط طويل المدى 1955-1965:** اشتهرت بمدرسة "هارفارد الأمريكية" التي قدّمت تعريفاً إدارياً للاستراتيجية، كتعريف رائد للاستراتيجية من طرف "ألفريد تشاندل" الذي عرّفها على أنّها: "تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل للشركة وإعداد عدد من بدائل الصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".

ب- **مرحلة التخطيط بالمصفوفات: 1965-1980**

ج- **من 1984 إلى يومنا هذا:** وهي المرحلة التي قدم بها المفهوم الحديث للاستراتيجية بالإضافة إلى التخطيط بالتنظيم في المؤسسات وأن الاستراتيجية الناجحة هي التي تبرز من عمق النظام، ففي الممارسات العلمية الاستراتيجية هي مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والغير مقصودة.

لقد بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الاغريقية والتي تعني الجيش، والجزء الثاني Agein ومعناها To lead أي القيادة Strategos في اثنا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، لذلك فإن

التوجيهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم¹، وهي:

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشق عنه من قدرات ابداعية والتعامل مع الأحداث
- بذكاء لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط ذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة، لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة
- إن الاستراتيجية هي أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات، مع أخذ في الحسبان نقاط قوة وضعف التنظيم، قصد تحقيق أهداف وغايات المؤسسة المسطرة مسبقا.

1-2: تعريف ومبادئ الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة الاستعمال، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر، وفي مختلف المجالات باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المحيطة بها، فقد تم استخدام المفهوم منذ عدة قرون في المجال العسكري، فهي مصطلح يوناني الاصل ينقسم الى قسمين (stratos) ويعني الجيش، والقسم الثاني (agos) ويعني أقود أي أن الاستراتيجية تعني أقود الجيش بالمفهوم الحربي التي يعرفها clauswitz بأنها: "فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن عمان، ط2، 2005، ص30.

أهداف الحرب" ¹، ومنه فإن تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه، {...} والاستراتيجية مجموعة من التكتيكات المترابطة والمتسلسلة "فكلمة تكتيك هي أيضا يونانية مشتقة من كلمة Tacine، فحسب Clauswitz: " إذا كانت الاستراتيجية هي استخدام المعارك لصالح الحرب ككل فإن التكتيك عبارة عن الاستخدام الفعلي للقوى الحربية.

الاستراتيجية تجهل الجزئيات في حين أن التكتيك يحقق الأهداف الجزئية، وهي في الأخير تترجم الانتصار. ²

هذا وتعرف الاستراتيجية على أنها: "مجموعة الأفعال الموجهة للملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية" ³، يمكن التطرق إلى جملة من التعاريف لاستراتيجية المؤسسة حسب عدة مدارس ⁴:

- مدرسة corporate stratégie : حيث يعرفها ansoff بقوله "استراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية إذ تحدد العلاقات.
- مدرسة التخطيط طويل المدى: التخطيط طويل المدى فيذكر scott et mac carthy أن التخطيط معبر عنه بما يسمى التسيير التقديري وهو في الواقع العملية التي تختص بصياغة استراتيجية المؤسسة.

¹ كلوسويتز نقلا عن، أحمد بن مويظة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط 2013، ص 08

² مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص ص 18-20.

³ Mohamed seghir djelti, marketing stratégique, ibn sina édition, alger, 2001, p14.

⁴ مباركة سواكري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 25، 20

- مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال: فتعرف الاستراتيجية بأنها : "أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها".

تعريف شامل لاستراتيجية المؤسسة فنقول أنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوافرة لديها لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم بالإضافة إلى وجود استراتيجيات وظيفية للمؤسسة الإنتاج، الموارد البشرية التسويق، المالية.

مصطلح استراتيجية الذي أصبح واحداً من أكثر المصطلحات استخداماً في السنوات الأخيرة، ما يستخدم، كمحاولة لإضفاء صفة الأهمية أو الجدوى لأنواع معينة من الموضوعات (Baetz&Beamish,1987).

ويجزم (Chaffee,1989) أن الاستراتيجية ذات أبعاد ومواقف متعددة، لكنها تواجه مشكلة من ثلاثة قيود غالباً ما تحدث صراعا وهذه النماذج هيا: الاستراتيجية الخطية Linear

الاستراتيجية المتكيفة Adaptive، الاستراتيجية التفسيرية Interpretive وأن غالبية البحوث في هذا المجال مصنفة ضمن النموذج (الخطي) الذي يركز على التخطيط والتنبؤ ومن أهم خصائص هذا النموذج ما يلي¹:

- تكامل في المخطط والقرارات لتحقيق الأهداف
- بيئة مستقرة نسبياً وهناك إمكانية للتنبؤ بها والموارد المتاحة.
- الإدارة قادرة على السيطرة على البيئة لوجود إطار رشيد يحكم عملية اتخاذ القرار.

¹ العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق، عمان، الأردن، د ط، 2012، ص 95.

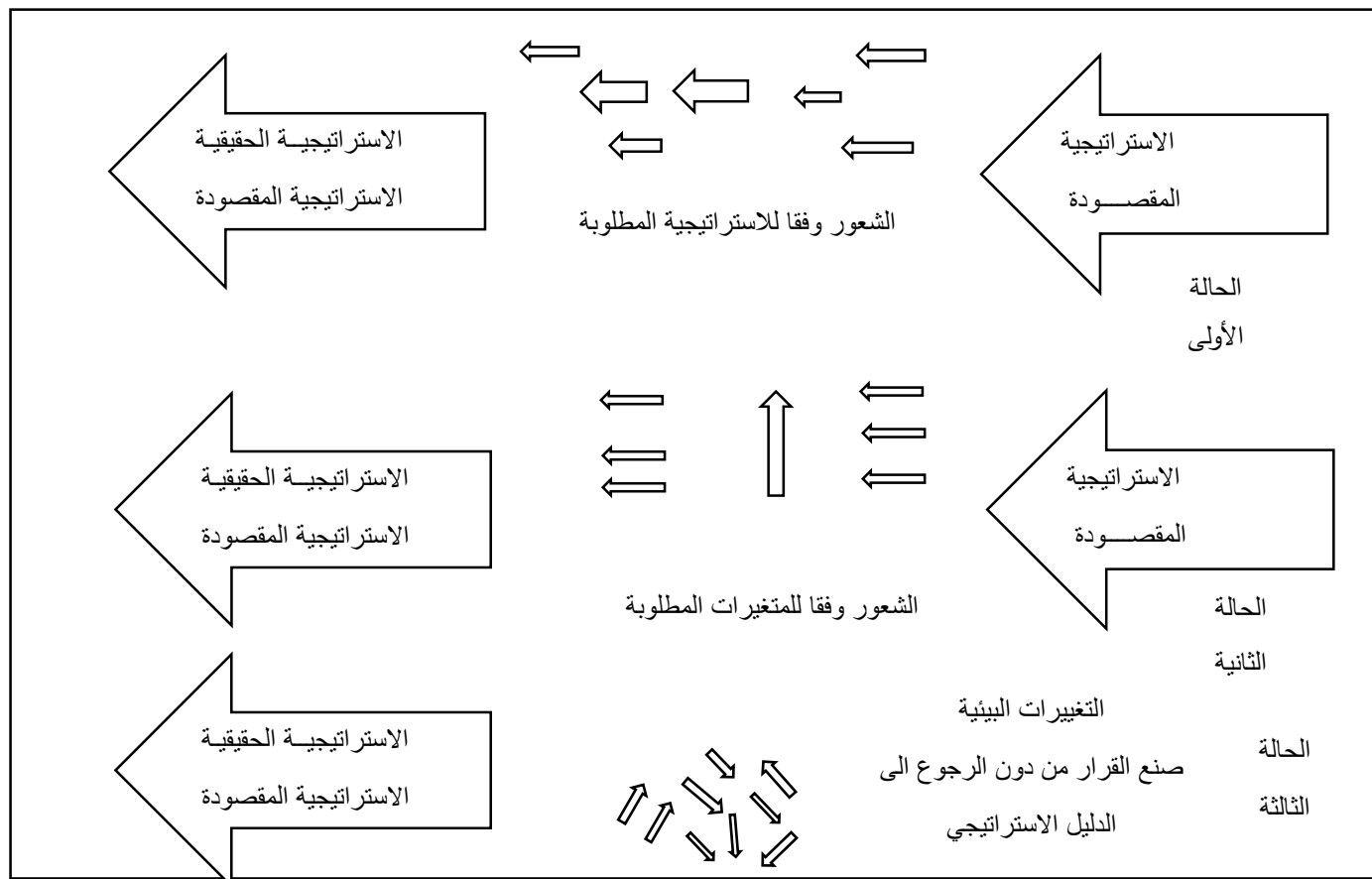
وتعتبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وعلى الرغم من أن الاستراتيجية هي مصطلح عام ويمكن استخدامه لخدمة أغراض مختلفة، إلا أنها تمثل بالنسبة له مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها إلى النجاح والبقاء.

ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات، وإنّ عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

وقد لخص Mintzberg معاني الاستراتيجية بأنها:

الشكل (1): الاستراتيجيات المقصودة والحقيقية المطلوبة¹.

1- خطة 2- مناورة 3- نمط 4- وضع 5- منظور



وتتسم الاستراتيجية المقصودة بالخصائص الآتية²

1. تمثل دليل عملي في المدى البعيد.
2. تتعلق بتجميع جوانب المنظمة ككل أو لبعض الأجزاء فيها.
3. تحدد من قبل الإدارة.
4. تعطي ضمانا للمنظمة للوصول إلى غاياتها أو أهدافها.

¹- Source; Mintzberg, Henry, 1994, the rise and Fall of strategic Planing, Harvard Business Review, Fan-Feb.

² - محمّد حسين منهل، هاشم العبادي، السيناريو الاستراتيجي، عمان، دار الرضوان، ط1، 2015، ص 177

1. **تعريف ومبادئ الاستراتيجية:** يعرف قاموس Websstres، وقاموس El-mourid، وقاموس Oxford وهذه القواميس متخصصة في شرح الاستراتيجية على أنها: ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة".

ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

التعريف الاصطلاحي للاستراتيجية في المؤسسة:

حسب العالم I. Ansoff الاستراتيجية هي: "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كان يرى الاستراتيجية على أنها" عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق " وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى¹.

ويمكن استخلاص التعريف التالي للاستراتيجية:

الاستراتيجية هي مجموع القرارات المتوسطة وطويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن.

¹- انسوف نقلا عن، علوان، حميد عدون، ناصر دادي، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242، ص 178.

- مبادئ الاستراتيجية:

أ- **مبدأ القوة:** على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة: الاستقرار - تقديم الخدمة - تحقيق الرضا الوظيفي - الانسجام ...

ب- **مبدأ التركيز:** من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها، إن هذا التركيز يكون في أي نشاط.

ج- **مبدأ اقتصاد القوى:** إن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها وإنما الأخذ بمبدأ الحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

د- **مبدأ التنسيق:** إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف التي تقوم بيه.

هـ- **مبدأ الأمان:** عن المؤسسات توجد في محيط مليء بالتنافس، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

و- **مبدأ الفرص:** على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك بينها الاستراتيجيات الملائمة.

1-3: خصائص ومستويات الاستراتيجية

إن الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص والتي تتجلى فيما يلي:

- الاستراتيجية هي تحركٌ مرحلي، ويعني هذا أنه على حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع يتحدد أسلوب التحرك والعمل، كما نقصد بهذا المرونة في العمل،

- أي على المؤسسة أن تكون استراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.
- الاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة، ولابد لها من أن تأخذ بعين الاعتبار، القيود الاجتماعية والقانونية.
 - تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها) وذلك لأن إبقاء الموارد على حالها يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه ومواجهة التغيرات البيئية ن يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.
 - إن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استناداً إلى طبيعة الظروف البيئية.
 - تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.
- مستويات الاستراتيجية:**
- لقد فرق مؤلفو الإدارة الاستراتيجية بين ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي:
- استراتيجية المؤسسة: تنفرد الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها.
 - استراتيجية وحدات الأعمال: حيث أنها تركز على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو قطاع منتج أو سوق معين.
 - استراتيجية الوظائف حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة.

وبالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعا لمستويات التنظيم المعدة لها فيجب أن تتسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

- **صياغة الاستراتيجية:** إنّ عملية صياغة الاستراتيجية هي وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر.

كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

إنّ هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في ¹:

1. تحديد رسالة المؤسسة.
2. تحديد الغايات والأهداف طويل الأجل.
3. دراسة البيئة الخارجية تحديد الفرص والمخاطر.
4. دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
5. تحديد البدائل الاستراتيجية
6. اختيار الاستراتيجية المناسبة.

1-4: أسس التسيير الاستراتيجي والمنظور التنظيمي

لا يمكن أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عمليةً تقنيةً فقط لكي لا يفصل عن المؤسسة او دمجها مع كل أبعادها وهذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه:

1. الباحثون في التنظيم وإشكاله فيعتبرون أن المؤسسة منظمة اجتماعية.

¹ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجي، دار الرضوان، عمان، ط2015، 1، ص184.

2. الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدها تقنية للإنتاج.

3. أما الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون أنَّ المؤسسة نظام سياسي، فهنا نرى أن كل باحث يعرف المؤسسة من وجهة نظره. وعليه تصبح مهمة السير معقدة لذا ينبغي عليه أن يقوم بمراعاة كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغيرة في بعض الأحيان، وينبغي عليه أن يسير وذلك بجمع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار وتحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود وقواعد السلوك والإدارة.

2: أهداف وأنواع الاستراتيجيات

2-1: أنواع الاستراتيجيات

1. الاستراتيجية الهجومية

يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي نأخذ أشكال عدة منها: التوسع، التنوع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة تقديم السلع أو خدمة جديدة.

2. الاستراتيجية الدفاعية:

يهتم هذا النوع من الاستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية القوى العاملة.

كما تستخدم هذه الاستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، التنافسية، مثال ذلك: مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.

3. استراتيجية الاستقرار:

وتعني هذه الاستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، أي نحفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق، كما يهدف هذا النوع من الاستراتيجية توفير الموارد في اتجاه معين، إلا أنه يمكن أن تكون هناك استراتيجية مختلطة، أي تجمع بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

4. البدائل الاستراتيجية:¹

يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة وتتنحصر البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي:

- استراتيجية النمو المستقر - استراتيجية النمو السريع - استراتيجية الانكماش - استراتيجية التشكيلية.

2-2: التشخيص والرقابة الاستراتيجية

1. التشخيص الاستراتيجي:

يتكون التشخيص الخارجي من بعدين هما: التشخيص الداخلي، والتشخيص الخارجي، وهما بعدين مترابطان ومتكاملان.

¹ محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 189.

- التشخيص الخارجي:

يكون التشخيص الخارجي على مستوى محيط المؤسسة بكامل أبعاده بهدف الكشف عن فرص النمو والتطور التي يمكن اغتنامها من التهديدات الواجب تجنبها ويشتمل:

1- **تشخيص الطلب:** يكون بوضع قائمة لبعض الأسئلة التي تخص مظهر وتطور

الطلب مثل: ماهي الكمية المباعة؟ من يشتريها؟ متى نشتريها؟ لأي حاجة؟ الخ.

2- **تشخيص العرض:** في هذا النوع تطرح عدة أسئلة عن مقدرة القطاع في تلبية

حاجيات الزبائن وعن التكاليف والأعباء، ومن هذه الأسئلة: ماهي تكاليف المواد؟

اليد العاملة؟ وجود اقتصاديات السلم أو انعدامها؟ احتياجات التمويل؟ الخ.

3- **تشخيص المنافسة:** تقوم المؤسسات بتشخيص المنافسة بهدف التعرف على أهداف

واستراتيجيات منافسيها وعادة ما تكون الأسئلة في هذا النوع مثل: ماهي أهداف

المنافس؟ ماهي محفظة اعماله؟ ماهي قدراته على المنافسة؟

4- **تشخيص حدة المنافسة:** تقوم المؤسسات بتشخيص هذه المنافسة لتحديد التكتيكات

المختلفة الممكن استخدامها من طرف المنافسين، مثل: المنافسة البعيدة، الإعلان

الهجومي.

- التشخيص الداخلي:

يرتكز التشخيص الداخلي في المؤسسة على البحث عن نقاط القوة والضعف داخل

المؤسسة وذلك باعتماد عدة أنواع من طرف التشخيص الداخلي مثل: التشخيص الوظيفي،

التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية والتشخيص حسب القدرات والمعارف المكتسبة.

2. التشخيص الوظيفي:

يقوم هذا النوع من التشخيص على تشخيص الوظائف الرئيسية للمؤسسة مثل الوظيفة

الإنتاجية والوظيفة التسويقية... الخ.

- **التشخيص حسب العوامل الأساسية:** تشير هذه الطريقة إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضع تركيبة استراتيجية تحتوي عوامل النجاح في قطاع معين وتختلف هذه العوامل حسب قطاع النشاط، فقد تكون حسب المردودية أو حسب حصة السوق.
 - **التشخيص حسب المعارف والقدرات المكتسبة:** حسب هذا النوع من التشخيص، فإن المؤسسة تمثل شجرة، حيث أن الأوراق والثمار تمثل المنتجات المباعة والاعصان الفرعية تمثل الأنشطة، والجذع يمثل المهن، أما الجذور فإنها تتمثل في المعارف والقدرات الأساسية للمؤسسة من طرف العامل.
- وبعد القيام بالتشخيص الخارجي والداخلي، يتم جمع المعلومات المتحصل عليها لوضع حوصلة ثم النتائج التي ستمثل أساسا، التوجيهات الأساسية للمؤسسة.

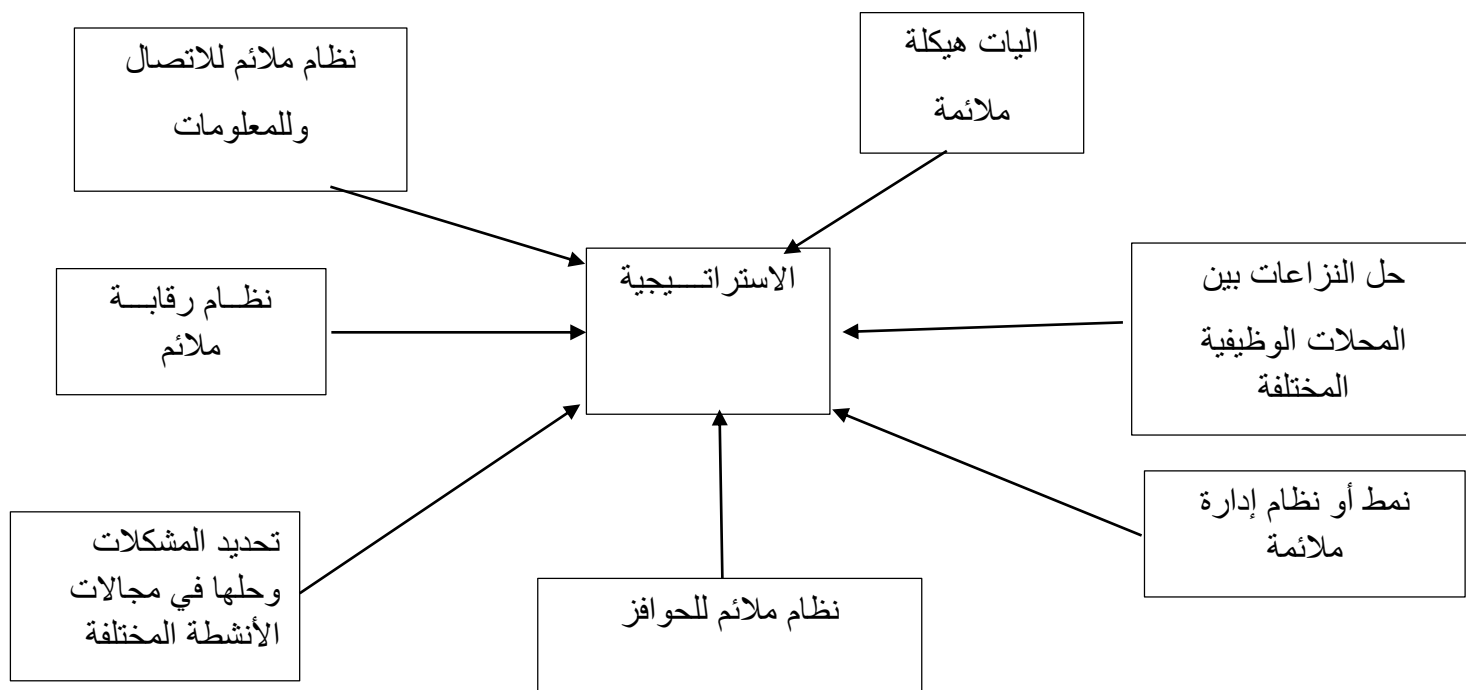
3. الرقابة الاستراتيجية:

أ-تنفيذ الاستراتيجية:

إنّ تنفيذ الاستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الاستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها، فتنفيذ الاستراتيجية هو جعل الخطة الاستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

إلاّ أنّه من مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية ما يلي: أن يوافق الاستراتيجية المختارة هيكله مناسبة، وقد اثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الاستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكله مع الاستراتيجية، أنّ كثيرا من المشكلات في التسيير تنتج عن عدم القدرة على تحقيق ذلك التكيف.

الشكل (2): يمثل مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية.



2-3: حدود وابعاد الاستراتيجية

إن الاستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها:

- **التعقيد والصعوبة في الاعداد:** إن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا ما يجعل منها عملية صعبة ومعقدة وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج او داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية.
- **إمكانية نقص مرونتها:** كثير ما تواجه الانتقادات الاستراتيجية على أنها صلة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على

المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

- إمكانية المعارضة عند التنفيذ: من أهم العوائق التي يصادفها المسير في تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة. ولذلك فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تماما، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الاستراتيجية.

1. أهداف الاستراتيجية:

إن أي مسعى استراتيجي يرتبط بشكل كبير في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الاستراتيجية والهدف أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي، وإنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم بسهولة وسلامة.

وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذو أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني تخطيطها.¹

¹ الأستاذ بوقفلول الهادي، "من أجل عقلنة أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول، جامعة عنابة، أفريل، 2003، ص 87.

2. أبعاد الاستراتيجية:

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، وعليه يحدد الباحث (Tilles) أبعاد الاستراتيجية بالآتي¹:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
 - الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.
 - درجة القبول بالمخاطر.
 - توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.
- ويمكن استعراض أبعاد الاستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الاستراتيجية وكما صنفها²:
- **المجال:** بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار المجتمع والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
 - **العمليات:** وتعني تحديد درجة: المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
 - **الطرق:** والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادة والتفكير النظامي المنهجي.
 - **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
 - **المدى الزمني:** والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.

¹ النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الفكر، دمشق، سوريا، ب ط، 2001 ص10.

² Feurer.R, k. Chahrbaghi, Strategy development ; past, présent and future, Management Décision, vol33, N 6, 1995, p12.

- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في الضوء نموذج محدد.
- المحتوى: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو الطريق بطرق متعددة أو مختارة.
- التنفيذ: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي معاً.¹

2-4: المبادئ والمستويات الأساسية للاستراتيجية

من الصعوبات بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاماً لبناء استراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم Liddel Hart أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية²:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم في بلوغها.
- إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها.
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة.
- يبدو مهماً أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة
- لعد كبير من الأهداف الموضوعة.

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² BH Liddel Hart, Strategy, Bok Club (BCE/BOMC), edition 1968, p 348-349.

- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجدي الأساليب وتعزيز الموارد.

1. تطور الفكر الاستراتيجي:

يرجع الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي إلى المدرسة الأمريكية وسنلخص أهم المراحل التي مر بها لفكر الاستراتيجي فيما يلي:

1.1. التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

ظهر في الفترة بين 1965 و 1975 وهو عبارة عن (محاولة للتوفيق بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط)¹ كما كانت للكاتب الأمريكي I.H.ANSOFF دور بارز في ذلك، خاصة من خلال كتابه الشهير في هذا المجال Corporate strategy لسنة 1965 حيث ربط بين المؤسسة ومحيطها، وبين التخطيط الاستراتيجي على تمفصل نقاط القوة والضعف.

إدارة الأعمال الاستراتيجية، أدت التغيرات والتحولات على مستوى المؤسسة والمحيط "إلى: إعادة النظر في أدوات التسيير بما يتلاءم مع كل مرحلة وهذا ما ينطبق على التخطيط الاستراتيجي ففي بداية 1970، ثم الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال

¹ Alain Charles Martinet, Strategie,, Veiber, Paris, 1983, p203

الاستراتيجية، حيث بدأ الأخذ في الحسبان من طرفهم بتحسين مختلف مكونات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة.¹

تعد صياغة الاستراتيجية مرحلة «من مراحل الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى مرحلتها التنفيذية والرقابة الاستراتيجية».

إن مرحلة صياغة الاستراتيجية تبدأ بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال أعداد رؤية المنظمة ورسالتها وتحدي نقاط القوة والضعف الداخلية ووضع أهداف بعيدة المدى ووضع بدائل استراتيجية ثم اختيار الاستراتيجيات الملائمة للسعي لتنفيذها "فالمنظمات لا تملك موارد وفيرة وغير محددة لذا يجب أن يحدد القادة أي الاستراتيجيات هي الأكثر فائدة للشركة".²

تعتبر الخريطة الاستراتيجية على أنها وسائل اتصال تستخدم لتوضيح مقدار القيمة التي ستضاف للمنظمة، وتوضح الاتصال المنطقي خطوة بخطوة بين الأهداف الاستراتيجية وبصيغة سلسلة السبب والنتيجة.

وتساعد المنظمة على تنظيم علاقة التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع تنفيذ الاستراتيجية بعبارة أخرى تساعد التنفيذيين من إدارة الاستراتيجية بشكل أفضل، كما أنها توضح بشكل مرئي مكان المديرين، بما يمكن الجميع من رؤيتهم الآن وكيف يساهمون في أداء المنظمة.

2.1. الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية:

عن التسريع في الانتقال من جهة التحولات على مستوى كل من المؤسسة والمحيط، ومن جهة أخرى عدم ملائمة المبادئ وأدوات التخطيط الكلاسيكي (فقد اعتبر مجال البحث الخاص بالقرارات في المدى الطويل في حياة المؤسسة، حسب الأنماط، مرة "تخطيطاً" ومرة

¹ Koenig. J. p. g, Management Strategique-projets, Dunoud, paris, 1985, p110.

² العيسوي وآخرون، مرجع سابق. ص 120.

"استراتيجية". وانتقل موضوعه الأساسي بفعل الأحداث، وبدون رجعة ولا غموض من التخطيط إلى الاستراتيجية¹.

جدول (3): الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال الاستراتيجية²

مستويات الاختلاف	مميزات التخطيط الاستراتيجي	مميزات إدارة الأعمال الاستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوب فيها أو المتوقعة إزاء المحيط، والتي تحدد أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية، بتكييف المؤسسة للتحويلات الداخلية والخارجية.
المدة	طويل المدى.	الطويل، المتوسط، والقصير.
البعد	أحادي البعد: اقتصادي.	ثلاثي البعد: اقتصادي، اجتماعي، سياسي.
المستوى	يهتم بالمحيط الخارجي (الاستراتيجية الخارجية)	يهتم بالمستويين: التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي.
نمط التنظيم	مركزي تكنقراطي من صلاحيات الإدارة العليا.	لا مركزي يشارك فيه كل الممثلين الداخليين والخارجيين
نتيجته	يكون عبارة عن مخطط.	نظام عمل على شكل قرارات.
درجة الاستجابة للتحويلات	بطيء وغيل فعال، مع صعوبة الرجوع على القرارات عند حدوث طارئ.	سرعة الاستجابة للتحويلات ومراجعة الأهداف بالتكيف الدفاعي والهجوم.

¹ Avenier. M.J.José, pipotage-strategie de l'Enterprise C-N-R-S. paris, 1985, p203

² مداح عريبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2015، ص49.

3.1. التغيير بالعوامل الثقافية والسياسية:

عن الأبعاد الثقافية والسياسية تمثل أحد العناصر المكونة لاستراتيجية المؤسسة وهي كذلك على مستوى التنفيذ، لذا نجد التغيير يأخذ بعين هذه الأبعاد باعتبارها عناصر ضمنية ولها رمزيّتها ودلالاتها عند الأفراد في توضيح الرؤية، غزالة اللبس، التردد وتوحيد محتوى الاتصال بين المرسل والمرسل إليه، وهناك عدة مداخل لإنجاز ذلك فمن حيث العوامل الثقافية فيمكن تغيير الملابس، الألوان، اللغة، طرق الاتصال القديم تقديم الشعارات تغيير أماكن العمل، فكلها تساعد على إدخال التغيير بسهولة لوجود استعداد فردي ناتج عن هذه العوامل الثقافية.

ونفس الشيء بالنسبة للعوامل السياسية المرتبطة بالسلطة وقوة التأثير في إصدار القرارات والأوامر إلزام الآخرين بالتنفيذ، وهنا تحتاج المؤسسة إلى اختيار الأفراد أو مجموعة من الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط قوة التأثير لضمان طاعة الآخرين في تنفيذ المهام.

4.1. الاستراتيجية والنظرية الاقتصادية:

ترتبط استراتيجية المؤسسة بنظرية المؤسسة والتي بدورها ترتبط بالنظرية الاقتصادية ولا يمكن تفسير وتحلي مفهوم استراتيجية المؤسسة بمعزل عن البعد الاقتصادي.

فالتساؤلات التي تطرح على مستوى نظرية المؤسسة وعلاقتها بالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية ترتبط بالخيارات الاستراتيجية الشخصية لأصحاب المؤسسة.

بالإضافة إلى مساهمة التيار السوسيولوجي في تطوير مجال الاستراتيجية من حيث تيار ايكولوجية السكان وتيار النظرية الظرفية بالإضافة على مساهمة كل من ماكس فيبر بمفهوم التنظيم البيروقراطي كأساس للفعالية التنظيمية، ثم مساهمة هبر ماس الذي وسع مفهوم عقلانية الاقتصادية إلى العقلانية الجماعية، أي أنّ سلوك الأفراد تحكمها ضوابط داخلية وخارجية.

إنَّ المسار الذي يعتمد علم الاجتماع هو البحث عن هيكل وموضوع العلاقات الاجتماعية المتبادلة من حيث استقرار الهيكل الاجتماعي والمراقبة الدقيقة للسلطة الممارسة على تحركات الأفراد، وينطلق علماء الاجتماع من كون السلطة اليوم هي مصدر التنظيم الاجتماعي، فإذا كان التبادل عند الاقتصاديين غاية في حد ذاته، فإنَّ ما يهمُّ علماء الاجتماع هو نتيجة التبادل ونظام التبادل في قيم ومفاهيم الأفراد.

5.1. استراتيجية المؤسسة:

وتمثل السياسة العامة للمؤسسة، ويعبر عليها بعدة تسميات مثل الاستراتيجية الأولية استراتيجية المحفظة، استراتيجية التطوير، حيث تعبر على مستوى أعلى من القرارات ويتعلق بتحديد ميادين أو قطاعات النشاط لمؤسسة ككل وكيفية تخصيص الموارد بينها ويعبر ميادين النشاط على مجموعة أزواج منتج-سوق، سوق-سوق، سوق-سوق أو الثلاثة منتج-سوق-تكنولوجية.

أمَّا من حيث المحتوى، فهي تتعلق بتصوير شكل نشاط المؤسسة، وما زال يعتمد لحد الآن التقسيم إلى أربعة أنماط من الاستراتيجية وهي على الشكل التالي:¹

1. تركيز المؤسسة على ميدان نشاطه واحد.
2. تنويع المؤسسة لميادين نشاطها مع المحافظة على ميدان نشاط أساسي.
3. أن تتجه المؤسسة لإنجاز 30 % من رقم أعمالها خارج ميدان نشاطها الأساسي وفي ميادين نشاط متقاربة من الناحية التجارية أو التكنولوجية فقط.
4. تنويع المؤسسات لميادين نشاطها بشكل جذري، لدرجة أن لا توجد أي علاقة أو تشابه مع ميدان النشاط الأساسي.

¹ Rumelt, Wrigley, What Is strategie, Harvard Business Review, 1979, p74.

ما يمكن استخلاصه في تحليل Wrigly ان هناك تركيز على عاملين وهما درجة التخصص ودرجة الارتباط بين النشاط الأساسي والأنشطة الفرعية في تحديد استراتيجية المؤسسة.

وتتجه استراتيجية المؤسسة بإضافة البعد الجغرافي في تحديد نشاطات المؤسسة حسب وجهة نظر P.Joffre، أن تكون دولية، متعددة الجنسيات أو عالمية.

- استراتيجية النشاط أو الأعمال:

الاستراتيجية التنافسية وفيها يتم تحديد الأهداف لكل ميدان نشاط والتي يجب إتباعها من أجل بلوغ إنجاز الأهداف الأساسية لاستراتيجية المؤسسة، وتكمن أهمية هذا المستوى في اعتباره "يمثل الممارسات التنافسية التي تؤثر على الأداء.

6.1. مستويات الاستراتيجية:

إن مستويات الاستراتيجية تتمثل في أربعة مستويات "، وهي: - الاستراتيجية المجتمعية استراتيجية المنظمة، استراتيجية الأعمال الاستراتيجية الوظيفية.¹

- الاستراتيجية الوظيفية:

والذي يخص بالأساس الموارد المتعلقة بالوظائف الكبرى في المؤسسة: مثل الإنتاج البيع البحث والتطوير المالية، المستخدمين، فيما يهم على هذا المستوى وهو مساهمة كل وظيفة في انجاز أهداف المؤسسة وفي تكوين الميزة التنافسية.

تعكس الاستراتيجية الوظيفية (الخيارات الأساسية المتعلقة بالحصول، توظيف وتسيير الموارد المالية المادية، التكنولوجية والبشرية للمؤسسة).²

¹ طاخر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره نص 43.

² Alain Desreumaux, stratégie, Edition Dalloz, paris, 1993, P43.

كما تركز الاستراتيجية الوظيفية بشكل أساسي من وجهة نظر (توماس وهلين) على تعظيم إنتاج المواد، وهناك بعض الوظائف التي كان التركيز عليها كبير جداً، مثل الاستراتيجية المالية والتسويقية والأُن هناك اتجاه لتوسيع استخدام الاستراتيجية الوظيفية لوظائف أخرى كالإنتاج، التكنولوجيا والموارد البشرية.

2-5: إدارة الأعمال الاستراتيجية والتكيف

1. مفهوم ومكونات قدرة التكيف:

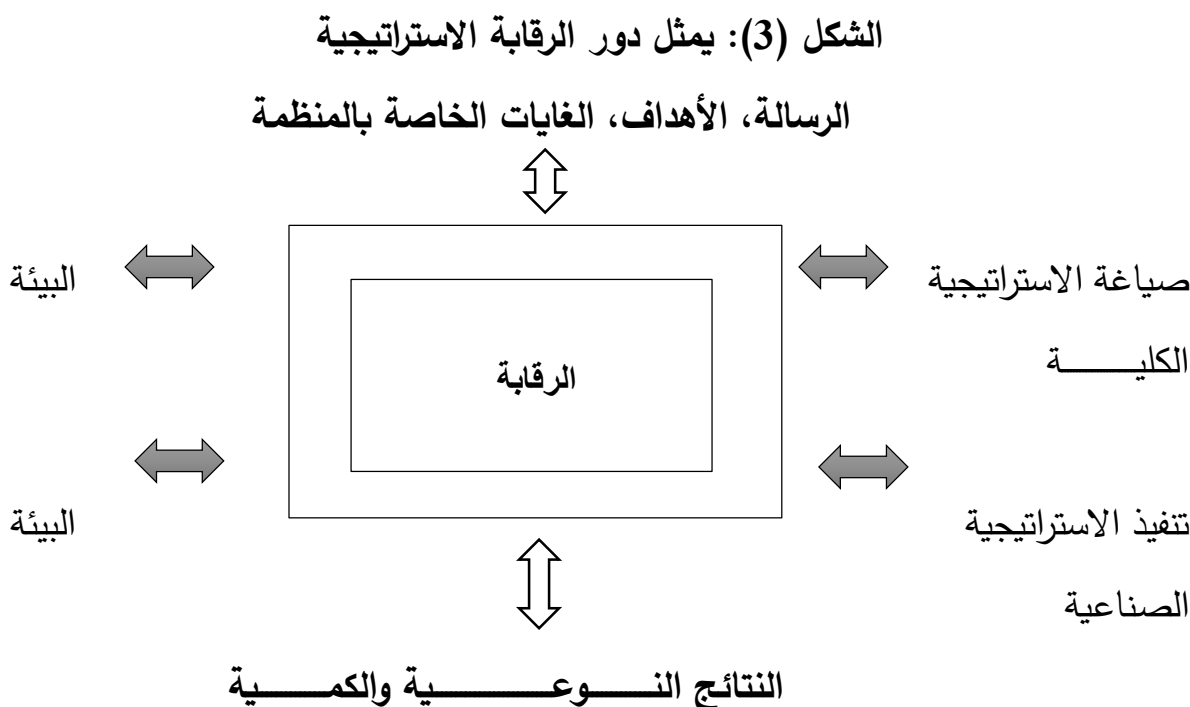
ركزت المدرسة الموقفيّة في نظرية المؤسسة ومدرسة المحيط في الفكر الاستراتيجي على مفهوم التكيف بالربط بين المؤسسة ومحيطها لكن يجب إزالة اللبس الذي يكتنف هذا المفهوم لأنه يمكن أن ينظر ليه على أنّه أداة تجعل المؤسسة تتبع تحولات المحيط وتخضع له (حتمية التأثير) دون أن تؤثر فيه أو تتجاوزه بأن تكون هي المبادرة في تقديم العروض والحلول (إرادة الاختبار).

يرتبط مفهوم التكيف بمفهوم المرونة، فالمؤسسة لا تستطيع أن تتكيف غلا إذا كانت أنظمتها وهياكلها مرنة تسمح بهذا التحول المستمر، ويعني التسبيق، وتواجد المؤسسة في سيرورة لتقديم عروض خلاقة، وان تكون هي الفاعلة في تغييرات المحيط.

ويمكن أن تتحول هذه القدرة لتصبح قادرة لاحتواء المحيط الجيد، لإعادة توجيه التطور وتغيير المشروع الإنتاجي¹، فهذه القدرة هي التي تعطي للمؤسسة حرية القرار في نوعية التكيف الذي يناسب طبيعة المحيط الذي تتعامل معه، وأنّ مهام الرقابة إعادة تكيف استراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها.²

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محود عبد الحميد مرسين زهير نعام الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط 1، 1990، ص 32

² زكرياء مطلق الدوري، محمد نشوان الأتاسي، الإدارة الاستراتيجية، لبنان، ب ط، 2005، ص 317.



المصدر: أحمد أحمين قطامين (1996)، ص 121

وتبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية في إعطاء المؤسسة على تكييف خياراتها الاستراتيجية وفق متغيرات المحيط بشكل مستمر، وتمثل التغذية العكسية لما تمّ اتخاذه من قرارات استراتيجية سابقة.

عرفت الاستراتيجية على أنها¹:

1. خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنهم وتراضيه من أجل تحقيق أهدافها.
2. وهي رسائل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

¹ عبد اباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، ط1، 2012 ص22.

3. وهي منظور وموقف وخطّة ونمط، وتمثل الجسر بين السياسات والأهداف الكبرى في المنظمة من جهة، وبين الأعمال الملموسة أو الأعمال التكتيكية من جهة أخرى.

4. وهي تعبير يتضمن مجموعة معقدة التركيب من الأفكار والمفاهيم والنظرات الذاتية والخبرات والتوقعات التي تكون بمثابة مرشد عام للقيام بأعمال محددة لتحقيق أهداف محددة.

وهاته الاستراتيجية مطلوبة لسببين:

أ- عندما تؤثر الأحداث علينا

ب- عندما لا نستطيع السيطرة على الأحداث ونتائجها.¹

عرف قاموس ويستّر الاستراتيجية بأنها: "علم تخطيط وتوجيه عمليات عسكرية كبيرة الحجم، وكذلك تحريك القوى إلى أكثر المواقع حساسية قبل الاشتباك مع العدو".

2. الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية " بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها ".

إنّ العصر الذي نعيش فيه، والذي بدأ مع مقدم القرن الحادي والعشرين، هو عصر المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية للأعمال، والحصول على الرخص والاعتماد على الموارد البشرية الخارجية، مما اكسب هذه التوجهات شيوعاً وجعلها بدائل محتملة

¹ Prasad AJIT, **Dictionary of strategic Management**, New Delhi, Exel Book, 2002 p290.

للعمل، ثم إن تدفق الموارد بأنواعها بحرية حول العالم قد فتح الباب واسعا أمام استثمارات جديدة واندماج الشركات الكبرى اهتمام ينصب على معالجة القضايا الكبيرة وإدارته.¹ إلى أن الإدارة الاستراتيجية - من الناحية العملية-توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

ويرجع الفضل في تطوير مفهوم الغدارة الاستراتيجية بالمعنى السابق إلى عالمين هما "شستر بارنارد، والفريد شاندلر"، ويعتبر عدد كبير من الباحثين أن "بارنارد" من المؤسسين للمدرسة السلوكية في الإدارة، وعالج قضية جوهرية في الفكر الاستراتيجي وهي قضية رسالة المؤسسة، فمن الأهمية بمكان أن يستطيع المديرون الكبار توضيح سباب قيام مؤسستهم وطبيعة رسالتها، والمقولة الرئيسية لشاندلر هي أن الاستراتيجية يجب أن تسبق عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن أقواله المشهورة "فكر في السوق أولا ثم في التنظيم ثانيا"، ثم توالى بعد ذلك الدراسات في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وكثرت النظريات والأطر الفكرية والنماذج، وهذا قد ذكر "توني جروني" في كتابه الذي نشره في عام 2005 عن رواد استراتيجية الأعمال.

- ويحرص قادة المنظمات عندما يضعون الاستراتيجيات لمنظماتهم على ما يلي:
- تقدير وضع المنظمة في بيئتها (وهو ما يطلق عليه التحليل الاستراتيجي).
- توليد وتبني خيار بين عدة خيارات ويطلق عليه الخيار الاستراتيجي.
- تنفيذ الاستراتيجيات.
- تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها.

¹ احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط2، 1996 ص ص

- التلاؤم بين أنشطة المنظمة وإمكاناتها.
 - اتخاذ قرارات رئيسية تتعلق بتخصيص الموارد (المالية وغير المالية).
 - رسم الاتجاه طويل المدى الذي توقع أن تتبناه المنظمة.
- الشكل (4): العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية.



المصدر: محاضرات د. سيد الهواري في إسطنبول 1994، ص 31 نموذج (David) ونموذج (Robbins and Others)¹

أصبحت الإدارة الاستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد النجاح أو فشل المنظمة لذا فقد تم إعطاء لهذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء

¹ Stephen. P. R et autres, Management, Arab world Edition, Essex, Eng, 2011, p413.

والاستمرار دون تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف.¹

للإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح نجملها فيما يلي:

- تحدد الغايات والاهداف بعيدة المدى للمنظمة.
 - تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
 - تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
 - تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تضع الية لنقل المنظمة من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
 - توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات والمنظمة لتحقيق الغايات التي اتفق عليها.
 - تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
 - تهتم بمفهوم الكفاءة أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.
 - تترجم الغايات والاهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.
 - تقف على أنشطة المنافسة بعناية واهتمام كبيرين.
 - تحد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين.
 - تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية مهمة في المنظمة لمواجهة التهديدات الخارجية والحفاظ على الاستقرار، وتحقيق الأهداف البعيدة المستهدفة ولها مهام وأدوار داخل الوسط التنظيمي منها:

¹ جرادات، ناصر محمد سعود، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، دار إثراء، عمان، الأردن، د ط، 2013 ص

1. تحليل خيارات المنظمة بالتزواج بين مواردها والبيئة الخارجية.
 2. توفر إطارا متكاملًا موحدًا للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها.
 3. تهيئة مطابقة وملائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
 4. توفر إطارا فكريا للأعمال في المنظمة.
- وعموما تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق المزايا والفوائد التالية:
1. تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العامل في شكل جهود كلية شاملة.
 2. ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.
 3. توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلال لها.
 4. تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.
 5. تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف ورسالة المنظمة.
 6. تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة.
 7. تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل.
 8. تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة.
 9. تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.
 10. توفر إمكانية التخصيص الفعال لوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.
 11. توفر موارد ووقتا أقل لتصويب القرارات الخاطئة.
 12. تقود الى القيام بتحليل البيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.
 13. تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
 14. توفّر إحساسا بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة.

15. تؤثر إيجابا على رفاه المنظمة وتقدمها.
 16. تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.
 17. توفر إطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة.
 18. تقدم إطارا للتنسيق والرقابة المحسنين
 19. تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة.
 20. تقدم مدخلا تعاونيا متكاملًا ومتحمسا لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة.
 21. تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.
 22. تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.
- إنَّ انخراط العاملين في الصياغة والتنفيذ والتقييم ينبثق عنه نتائج مالية وغير مالية، أمَّا النتائج المالية فتبرز في أنَّ المنظمات التي تخطط استراتيجيا أكثر نجاحا من تلك التي لا تخطط استراتيجيان ويذهب أولئك الكتاب إلى أنَّ أكثر من مائة ألف شركة تفشل سنويا ويأخذ هذا الفشل شكل الإفلاس والإغلاق أو التصفية أو إقامة قضايا عليهم في المحاكم، وإنَّ أحد أسباب هذا الفشل شكل الإفلاس والإغلاق أو التصفية أو إقامة قضايا عليها في المحاكم، وإنَّ أحد أسباب هذا الفشل يعود إلى غياب الوعي الاستراتيجي لدى قادتها أو ضعف استراتيجيتها¹، أمَّا النتائج غير المادية فتتجلى فيما ذكرنا السابق، أي تعزي التواصل والحوار والتفاهم والتمكين للعاملين في المنظمة التي تخطط استراتيجيا، مما يقوي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والعمل الجاد، ثم إنَّ الانخراط في عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وتتيح الفرصة للعاملين في المنظمة للتعلم والنمو المهني، وهذه ميزة لا تتحقق غلا لمن خاض تجربة التخطيط الاستراتيجي.

¹ David, Fred, Strategic Managemanet, Concepts and cases, 2011, pp, 49-50

3. عملية صياغة الاستراتيجيات:

تواجه المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا وثقافيا مفتوح على البيئة، تسعى دائما الى التكيف مع مختلف الظروف بغية تحقيق التقدم والاستمرارية، ومن هنا تظهر الضرورة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية والاجتماعية للعامل نظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة وأثرها الكبير في نجاح الموارد البشرية، كونها تساعد في فهم سلوكها والتنبؤ به، بغية حسن التعامل مع مختلف المواقف التي تصدر من الموارد البشرية تجاه مختلف ذرق التسيير والعمليات التنظيمية، وذلك وفق ما تقتضيه ذهنية الفاعل والمسير الجزائري.

وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بانها عملية وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل أيضا اختيار استراتيجيات محددة وبناءها.

تظهر أهمية دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح في فهم وتفسير سلوك المورد البشري والقيم التي يتبناها ويؤمن بها مثل: إلتقان العمل الأمانة الصدق، احترام الوقت... والتي تمثل في نفس الوقت " ضرورة للتقدم والنجاح هذا من جهة ومن جهة أخرى تختلف قيمتها وكيفية استخدامها من ثقافة لأخرى، كما أن هذه العناصر تساعد والمسؤولين على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بسلوكهم وكيفية التعامل معهم والتحكم فيهم، وكذا كيفية تأثير الأفراد في سلوك وأراء بعضهم البعض، وإضافة إلى تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة، في مشكلات واعتراضات يثيرها العمال ضد ما تحدثه المؤسسة

من تعديلات جديدة على أنظمة العمل.¹

¹ بن يمينة سعيد، صالح ماريا، "انعكاسات القيم الثقافية على سلوك المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلد 7، عدد 14 بتاريخ 2018/5/30، ص 701.

خلاصة:

ومن خلال ما سبق، نجد أن الاستراتيجية توفر مزايا وهي أساسها عسكري والذي يتعلق بالصرامة والحزم وتوجيه الأوامر، ومن منظور القادة فتطبيق الأوامر والقوانين يقتل روح الإبداع للعاملين فتبني استراتيجية مرنة تساعد في التغلب على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح لهم من مواجهة المشاكل الداخلية، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد الاستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعما لفيها خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

فلا يمكن إغفال الضرورة الملحة للتعرف على الخصائص الثقافية والاجتماعية للمورد البشري ودراسته في محيطه الاجتماعي وبناء الاستراتيجية المرنة والمتكيفة مع الخصائص الثقافية للمورد البشري، من أجل فهمه وحسن تحفيزه وتسييره من جهة والقضاء على كل المشاكل التنظيمية، التي من شأنها أن تعيق تطور واستقرار المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

الفصل الخامس:

التعريف بميدان الدراسة لشركة سوناطراك بومقر الجزائر وتحليل أولي للجداول.

تمهيد

1: لمحة تاريخية حول شركة سوناطراك

1-1: مدخل عام حول شركة سوناطراك

2-1: أهداف سوناطراك

3-1: التعريف بمنتجات سوناطراك وعملائها

4-1: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

5-1: التعريف بمؤسسة الدراسة سوناطراك مقاطعة بومقر sp4باتنة.....

تمهيد:

تطرقنا في الفصول السابقة بشيء من التفصيل إلى الدعم التنظيمي وإلى تعريف الاستغراق الوظيفي وأهميته وأبعاده، لذلك وبقصد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني وإسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية والتعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع حوله، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة اقتصادية وطنية (شركة سوناطراك-فرع بومقر باتنة-الجزائر) تعتبر قاطرة الاقتصاد الجزائري والمؤسسة الاستراتيجية الأكبر وطنيا.

التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر

تحليل البيئة الخارجية الدولية لسوناطراك

ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك.

1: لمحة تاريخية حول شركة سوناطراك

1-1: مدخل عام حول شركة سوناطراك

بعد اتفاقيات "إفيان" أصبحت الشركة الفرنسية هي صاحبة الكلمة في قطاع المحروقات بالجزائر تنتج أو تسوق كما تشاء، فقد استغلت هذه الفرصة لترفع أرباحها أكثر ما يكون غير عابئة بمستقبل اقتصاد الجزائر، فالجزائر لم تملك في سنة (1962) سوى مليون طن من البترول الخام من مجموع (20.7م) أي بنسبة 10.5% من الإنتاج الإجمالي ونظراً لأن أغلب دخل الجزائر في ذلك الوقت من النفط والخمور وأن عملية التنمية تتطلب رؤوس أموال كبيرة فقد أدركت الجزائر أن وضع وتطبيق سياسة رشيدة في قطاع الطاقة من نشأته أن يعجل عملية التنمية.

في ظل هذه الشروط وانطلاقاً من هذه الاعتبارات رأى المسؤولون ضرورة قيام شركة وطنية تعتني بشؤون النفط لأنه لا يعقل أن تبقى الجزائر البلد المنتج للمحروقات دون أن نستغلها، حيث صدر المرسوم الذي ينص على قيام شركة سوناطراك الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات تحت رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963م، وظهر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جانفي 1964م ولقد حدد أهدافها (شركة سوناطراك) على أساس أن تكون أداة الدولة الفعالة للاستثمارات في ميدان المحروقات.

وكانت هذه الأهداف كما يلي:

✓ شراء وبيع المحروقات.

✓ إعداد وإنجاز دراسات تمهيدية متعلقة ببناء وسائل النقل البرية والبحرية للمحروقات

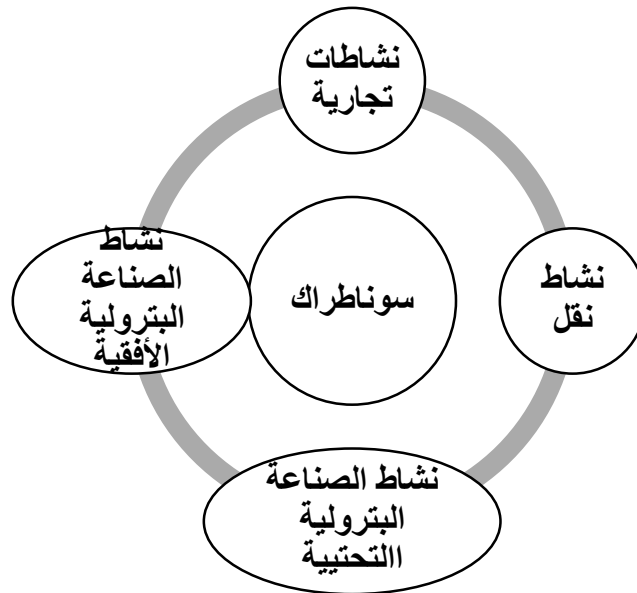
واستغلال هذه الوسائل.

✓ تنفيذ كل ما يتعلق بالشركة من عملية المالية وغيرها.

✓ الحصول على حقوق الرخص والاتفاقيات الضرورية المتعلقة بالمحروقات وهكذا تكون (سوناطراك) قد تحملت عبء تطوير القطاع إلى جانب القيام بعملية التسويق.

وقد بدأت المهمة برأس مال قدره 40 مليون دينار قسم إلى 400 سهما مقدار كل سهم 100 ألف دينار وتملك هذه الأسهم الدولة والمؤسسات العامة.

- 1966: الشركة اشتملت على مجموعة الأنشطة البترولية.
 - 24/02/1971م تأميم المحروقات.
 - 1981م: إعادة هيكلية (إنشاء 17 مؤسسة مستقلة)
 - 1992م: إنطلاق عمليات تحديث الفوج البترولي العالمي.
- الشكل (5): الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر: شركة النقل للناحية الغربية (RTO)

وتعتبر شركة سوناطراك عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحقّقه من انجازات وإمكانات تضعها في صدارة مجال نشاطها. وقد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني والدولي (105 مؤسسة على المستوى الوطني و49 على المستوى الدولي)، حاضرة في العديد من الدول، من أهمها: البيرو، إنجلترا، إسبانيا، إيطاليا، النيجر، مالي، ليبيا، مصر.¹

كما يقدر حجم مجمع سوناطراك بحوالي 120 ألفا، ويحتل الصدارة عالميا من خلال كونه:²

- أ- أول شركة نفطية وغازية في أفريقيا.
- ب- أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط.
- ت- ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL).
- ث- رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL).
- ج- خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي.
- ح- سادس شركة عالميا من حيث احتياطات وإنتاج الغاز الطبيعي.
- خ- في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية، والخامسة والعشرون من حيث عدد الموظفين. إلا أنّ مهامها استمرت، كما يلي:

¹-SONATRACH : SONATRACH an Integrated Oil and Gas Company , BAOSEM , Alger , 2013 , P : 08

²- سوناطراك، التعريف بالمؤسسة، متاح في: <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.htm>، تاريخ الزيارة: 2023/5/20

- تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.
- تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة والغازية والطاقة عامة.
- ضمان تنمية صناعة المحروقات (شرط استمراريته).

1-2: أهداف سوناطراك

- لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:
- ✓ الإبقاء على نمو سوناطراك وتعزيز قيادتها في الجزائر وإفريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.
 - ✓ الإسراع والإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد (05/07) للتقدم إلى المعايير العالمية.
 - ✓ التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نغطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
 - ✓ الاستمرار في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سوناطراك، ومحور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.
 - ✓ تنويع أنشطة المصب (AVAL) ورفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها.
 - ✓ الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء: الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا، وقائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطية، وفي الصدارة العالمية.

1-3: التعريف بمنتجات سوناطراك وعمالها

تتميز سوناطراك بكونها مجمع طاقي له العديد من المنتجات التي يتم تسويقها وطنيا ودوليا، مما يستوجب في هذا الإطار التعريف بأهم بمنتجات هذا المجمع، وبأسواق هذه المنتجات.

أولاً- التعريف بمنتجات سوناطراك:

السوناطراك: مجموعة من المنتجات تتنوع ما بين المحروقات ومشتقاتها، كهرباء واتصالات مياه البحر المحلاة، خدمات مالية وبيئية، ومنتجات منجمية، إلا أنها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية وأساس نشاطها، والتي تتمثل فيما يلي:

- **النقط (البترو):** كلمة النفط هي فارسية الأصل (نافاتا) تعني القابلية للسريان. أما كلمة البترول (PETROLEUM) فهي لاتينية الأصل تتألف من مقطعين هما PETR وتعني الصخر، وOLEUM التي تعني زيت، وبذلك تعني في مجملها (البترو) زيت الصخر.¹

يتكون النفط عبر مراحل متتالية بصورة تدريجية بطيئة، ففي أولى مراحل تحول البقايا العضوية عبر ملايين السنين بفعل مستوى الضغط والحرارة التي تنشط البكتيريا المساعدة على تحليلها إلى ما يعرف بالكيروجين، وهي مادة هلامية تمثل النفط غير التام، يبدأ هذا الأخير في التكون بتحول الكيروجين إلى أسفلت (أردء أنواع النفط لأنه أقلها نضجاً) الذي يتحول بدوره إلى النفط الثقيل ثم الخفيف وتزداد درجة خفته بطول فترات ويتسرب النفط من خلال الطبقات الأرضية المسامية التي تتسم بارتفاع نسبة الرمل والجير

¹- الزوكة، محمد خميس. (2001). جغرافيا الطاقة - مصادر الطاقة بين الواقع والمأمول - دار المعرفة: الإسكندرية، ص 71.

بها، ليتجمع في النطاقات المعروفة " بمصايد النفط "، وتتحدد درجة جودته من خلال معياري (ثقله أو خفته / مرارته أو حلاوته)، حيث يتحدد معيار الثقل أو الخفة تبعا لكثافته، أما معيار المرارة أو الحلاوة فتبعا لكمية عنصر الكبريت فيه، فأجودها الخفيف الحلو (قليل الكبريت)، وللنفط أكثر من 150 نوعا، ويدخل في إنتاج أكثر من 400 ألف منتج. - **الغاز الطبيعي:** بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعا لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر إلى أن يتحول إلى غاز طبيعي، يكون إما مصاحبا للنفط في مصايده، وإما يكون في مصايد نفطية تم تحويلها كلياً إلى غاز طبيعي.¹

إنتاج سوناطراك من المحروقات:

تنتج سوناطراك إضافة إلى المحروقات الخامة (النفط والغاز) تشكيلة متنوعة من مشتقات المحروقات الخامة، حيث يمكن توضيح بصفة عامة إنتاج سوناطراك من خلال سنة 2013 كما يلي:²

- 1- النفط الخام: 49,4 مليون طن مكافئ للبترول (لسوناطراك طاقة إنتاجية تقدر ب: 1,4 مليون برميل يوميا).
- 2- المكثفات: 6.6 مليون طن مكافئ للبترول.
- 3- الغاز الطبيعي: 127.2 مليار م³
- 4- الغاز الطبيعي المميع 25 (GNL): مليون م³
- 5- غاز البترول المميع: 7.3 (GPL) مليون طن مكافئ للبترول.
- 6- منتجات مكررة: 23.8 مليون طن مكافئ للبترول.

¹ - نفس المرجع، ص 74

² - SONATRACH: Rapport Annuel 2013 , BAOSEM , Alger , 2014 , pp : 15-26

ثانيا - عملاء سوناطراك:

يتنوع عملاء سوناطراك لتنوع أنشطتها ومنتجاتها، إلا أنها تركز على عملاء منتجاتها الرئيسية (المحروقات)، وتقسمهم ما بين السوق الوطنية والسوق الدولية، لذلك فهم يتوزعون على المستويين التاليين:

أ- **السوق الوطنية:** تعطي سوناطراك لتلبية طلب السوق الوطنية الأولوية لا سيما في الغاز الطبيعي، حيث وجهت خلال سنة 2013 إليها ما يلي:¹

- نفط خام: 330 ألف طن مكافئ للبترو.
- الغاز الطبيعي: 33376 مليون سم³
- غاز البترول المميع: 1,9 مليون طن مكافئ للبترو.
- منتجات مكررة: 10.15 مليون طن مكافئ للبترو.

ب- **السوق الدولية:** تسعى سوناطراك إلى تلبية حاجيات السوق الدولية من المحروقات الخامة ومشتقاتها، حيث صدرت في 2013 ما قيمته 63.5 مليار دولار أمريكي، من خلال:

1. 28.4 مليون طن متري من النفط الخام صدرت إلى مختلف القارات.
2. 5.4 مليون طن مكافئ للبترو من المكثفات.
3. 32,7 مليار سم من الغاز الطبيعي.
4. 24.4 مليون من الغاز الطبيعي المميع.
5. 5.3 مليون طن مكافئ للبترو من غاز البترول المميع.
6. 12.8 مليون طن مكافئ للبترو منتجات مكررة.

¹ - SONATRACH: Rapport Annuel 2013, op , p:29.

وتتوزع صادرات محروقات سوناطراك جغرافيا كما يلي:¹

أ- أوروبا : 69%.

ب- أمريكا : 17%

ج- آسيا وأوقيانيا: 10%

د- إفريقيا (تونس، المغرب، مصر): 4 %

1-4: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

تتم دراسة الهيكل التنظيمي الإداري لمجمع سوناطراك انطلاقا من التطرق إلى تنظيم المجمع العام، ثم استعراض الهيكل التنظيمي له وشرحه.

الفرع الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك:

وهو يعكس أهم الهيآت العليا بالمجمع، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: الجمعية العامة ومجلس الإدارة: هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة والاستراتيجية للمجمع، لها اجتماعات دورية منتظمة وأخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة، يمكن توضيحها كما يلي:

أ- الجمعية العامة: وهي أعلى هيئة بالنسبة للمجمع وأقواها سلطة، تتكون من أربعة 04 أعضاء ورئيسا، هم:

1- وزير الطاقة (رئيسا)

2- وزير المالية (عضوا)

3- محافظ بنك الجزائر (عضوا) 4- مندوب التخطيط (عضوا)

¹ - Ministère de L'énergie : Bilan des Réalisations du secteur de L'énergie et des Mines année 2013 , BAOSEM , Alger , 2014 , p : 27

4- ممثل رئاسة الجمهورية (عضوا)

5- مجلس الإدارة: وهي الهيئة الثانية من حيث السلطة، يتم على مستواها اتخاذ

القرارات، وتحديد التوجهات انطلاقاً من توجيهات الجمعية العامة، ويتكون هذا

المجلس من 12 عضوا ورئيسا، هم:

- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك
- ممثلان لوزارة المالية (عضوان)
- ممثل لبنك الجزائر (عضوا)
- ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوان)
- شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز) ويكون من خارج المجمع (عضوا)
- أربع ممثلين لمجمع سوناطراك (أعضاء)
- ممثلان لعمال المجمع (عضوان)

ثانيا - المجلس التنفيذي:

وهو الهيئة التنفيذية للمجمع، يضطلع بدور التسيير المباشر، ويرفع تقاريره إلى كلاً

من مجلس الإدارة والجمعية العامة، حيث يتكون هذا المجلس من:

- أ- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك
- ب- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع (AMONT)
- ت- نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب (TRC)
- د - نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب (AVAL)
- ث- نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية (COM)

ج- المدير التنفيذي للمالية.

ح- المدير التنفيذي للفروع والمساهمات.

خ- المدير التنفيذي للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد.

د- المدير التنفيذي للشؤون القانونية.

ذ- المدير التنفيذي للشراكات.

ر- المدير التنفيذي للموارد البشرية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك:

ويتم التطرق إلى ذلك من خلال:

أولاً- الهيكل التنظيمي لسوناطراك: وقع الرئيس المدير العام يوم 10 جانفي 2011 القرار:

أ- 001 (ر - 25) المتضمن الهيكل التنظيمي الجديد للبنية الكبرى لسوناطراك والمعتمد من قبل مجلس الإدارة في 04 جانفي 2011، وذلك في إطار تطوير قيادة نشاطات المجمع سواء من حيث تكييف استراتيجية التنمية مع المستجدات الوطنية والدولية وذلك بصفة ديناميكية مستمرة، أو من حيث تعزيز التنسيق بين مجمل النشاطات وموارد الشركة، ويوضح هذا الهيكل بالشكل التالي:

ثانياً- شرح الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك:

الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والعلاقات

بالمجمع، والتي هي كما يلي:

الشكل (6): الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



أ- الرئيس المدير العام: هو أعلى سلطة تنفيذية بالمجمع، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام.

ب- الديوان: له دور التسيير الإداري للمجمع، ومتابعة مختلف الشؤون الإدارية.

ت- اللجنة التنفيذية: وهي لجنة تضطلع بتسيير المجمع، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة، وإلى الجمعية العامة إذا لزم الأمر.

ث- لجنة الأخلاقيات: مكلفة بالسير على احترام أحكام قانون الأخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

ج- مديرية المراجعة للمجمع: تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الأنشطة والمستويات.

ح- **المستشارين:** لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات، وتيسير فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المجمع.

خ- **الأمن الداخلي للمؤسسة:** له دور متابعة وتسيير الأمن داخل المجمع، سواء المورد ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة.

د- **مفتشية الصحة والأمن والبيئة:** تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة وأمن الأفراد داخل المجمع وخارجه، وكذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة والمستويات ومراقبتها.

ذ- **مديرية العلاقات التأسيسية والدولية:** تشرف على مختلف العلاقات التأسيسية والدولية التي يقوم بها المجمع

ر- **نشاط المنبع (AMONT):** يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي وتساعد على استخراج المحروقات الخام، من البحث والتقيب إلى صيانة الآبار واستخراج النفط.

وقد جمعت سوناطراك كل هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية (SPP)، هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك بمجموعة من المؤسسات المملوكة لها كليا أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، أهمها:

1 - المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)، والتي تمتلكها سوناطراك بالكامل.

2 - المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR)، والتي تمتلكها أيضا سوناطراك كليا.

3 - المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)، والتي ترجع ملكيتها أيضا كليا للمجمع.

4 - المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCB)، والتي تمتلكها سوناطراك كليا.

- **نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC):** يشمل الأنشطة التي تعمل وتساعد على ضمان نقل منتجات المجمع الأنابيب، وقد جمعت سوناطراك أيضا هذه الأنشطة في محطة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار والمساهمة والتي تضم بدورها حصص مجمع سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى.

1-5: التعريف بمؤسسة الدراسة سوناطراك مقاطعة بومقر sp4باتنة

1. وصف محطة SP4 6.1 موقع الموقع

وصف عام تُعتبر محطة SP4 جزءًا من شبكة RTE. تقع على مسار خط أنابيب ROK1 الذي يربط Haoud-El-Hamra بسكيدة لنقل النفط الخام. يتكون خط الأنابيب ROK1 من أنبوب نقل النفط ذو قطر خارجي يبلغ 34 بوصة (863.6 ملم) وطول يبلغ 645 كيلومترًا، ويتضمن 18 صمامًا على الخط، و3 محطات ضخ (SP2)،

SP3/SP3bis و SP4، بالإضافة إلى محطة استقبال في سكيكدة. يُستخدم النفط لتلبية احتياجات:

- مصفاة سكيكدة،
- التصدير عبر ميناء سكيكدة. تتمثل النشاطات الرئيسية للموقع في ضخ النفط الخام عبر المضخات لتعويض فقد الضغط في الأنبوب. وتتضمن الأنشطة الإدارة وصيانة الآلات، بالإضافة إلى حماية وتأمين الموقع. في حال عدم الحاجة إلى النفط بشكل كبير بسبب انخفاض الصادرات أو توقف وحدة التكرير، يمكن تجاوز

محطة SP4.

الموقع يقع الموقع على أراضي:

- ولاية: باتنة
 - دائرة: نقاوس
 - بلدية: بومقر الإحداثيات الجغرافية هي:
 - خط الطول: 5.51 درجة
 - خط العرض: 35.47 درجة
 - الارتفاع: 624 متر
 - الكيلومتر النقطة: 430.2 كيلومتر
- يمكن الوصول إلى الموقع عبر الطريق الوطنية رقم 78 التي تربط مدينة باريكا إلى الجنوب الغربي ومدينة مزيوغ إلى الشمال الشمالي الغربي، عبر طريق دخول خاص بشركة سوناطراك (مسافة 100 متر). تقع منشآت شركة صيانة DPO المجاورة للموقع .

المعلومات القانونية الاسم التجاري: الشركة الوطنية سوناطراك المقر الرئيسي: عنوان المنشأة 1، شارع جنان الملك، الحيدة - الجزائر محطة الضخ رقم 4.4 SP - بومقر دائرة نقاوس ولاية باتنة صندوق بريدي 208، باريكا الممثل: أحمد بوخملا (المدير الإقليمي) الشكل القانوني: سجل التجارة شركة مساهمة 16/00.0013767B00 بتاريخ 2010/08/15 الهاتف: الفاكس: الهاتف: (213) 30 16 89 033 الفاكس: (213) 10 33 89 033 - تهيئة الموقع:

نظرة عامة على الموقع يتكون موقع SP4 من:

- قاعدة فنية، تشمل محطة الضخ (المضخات، ومحطة توليد الطاقة الكهربائية، والمباني الإدارية، إلخ).
- قاعدة الحياة التي تستضيف فريق DSP (المراقبة) العامل في محطة الضخ SP4، والتي تقع من الجانب الآخر للطريق الوطنية رقم 78 على بعد 150 متر. قاعدة الحياة التي تستضيف العمال العاملين في محطة الضخ SP4 تقع على بعد 7 كيلومترات، بالقرب من موقع محطة الضغط D. 6.2.2 التاريخ تعود بناء المباني الأولى إلى منتصف السبعينيات من القرن الماضي. تم التشغيل في عام 1989. تم بناء المبنى الجديد للتحكم وتغيير نظام التشغيل في عام 2004. تم تنفيذ نظام المراقبة عن بعد ومكافحة الاختراق في عام 2009.

مساحة الأراضي (Superficie des terrains)

- المساحة الإجمالية للموقع: 4 هكتار (40,000 متر مربع)
- المساحة المبنية حاليًا: 1,786 متر مربع.

المساحة غير المسامية:

- المساحة الإجمالية للمساحة غير المسامية: حوالي 2,093 متر مربع
 - الأسطح (السقوف): 1,267 متر مربع
 - مسارات الحركة (الطرق): 826 متر مربع.

1.2. وصف المباني (Description des bâtiments)

يتألف الموقع من:

- مبنى إداري يحتوي على غرفة تحكم.
- ورشة عمل.
- مباني إضافية.
- نقطة أمن.

السمات الرئيسية للمباني:

- الهيكل: خرسانة
- السقف: خرسانة
- الجدران: كتل الخرسانة (باربانغ)
- الأرضيات: خرسانة
- السطح: خرسانة مضادة للماء

2.3 تنظيم (العمل) (ORGANISATION DU TRAVAIL)

عدد العاملين Effectif

- يعمل على موقع SP4 حوالي 180 شخصاً.

- يتم العمل بنظام الورديات اليومية أو بالعمل بفرق العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): الأدوار وعدد الموظفين في موقع SP4.

نوع الوردية	العدد	الوظائف
		الاستغلال
يوم كامل	1	رئيس المحطة
يوم كامل	1	مهندس الاستغلال
يوم كامل	1	رئيس فريق الاستغلال
4x4	5	فني استغلال
10 أيام	1	فني استغلال
4x4	4	مشغلون 1

يوضح هذا الجدول الأدوار وعدد الموظفين وجدول العمل الخاص بهم في موقع

SP4.

- أوقات العمل:

الهيكل التنظيمي للموقع يعمل الموقع على مدار 7 أيام في الأسبوع، 24 ساعة في اليوم. تشغل منشآت SONATRACH بنفس الطريقة كمواقع صناعية أخرى، حيث

تعمل الإدارات على أساس فرق يسكن أفرادها في مجمع الحياة التابع لمحطة SCD ، والذي يقع على بُعد حوالي 7 كم من المحطة. بناءً على طبيعة أنشطتهم، تعمل الفرق عادةً وفقًا لنموذج "3/4" (أربعة أسابيع عمل تليها ثلاثة أسابيع راحة) أو نموذج "4/4" (أربعة أسابيع عمل تليها أربعة أسابيع راحة) .

- المراقبة:

- يتم حماية موقع SP4 مزدوجة ضد أي محاولة للاقتحام أو سوء النية كالتالي:
- يتم إحاطة كامل الموقع، بما في ذلك قاعدة الحياة، بسياج ويتم وضعها تحت مراقبة DSP مع نظام دخول مقيد.
- يزود الموقع بنظام مضاد للاقتحام ونظام للمراقبة عن بعد.

1-الموارد والاستثمارات المتعلقة بحماية البيئة:

-الموارد:

تعتمد الشركة على قدرة نشطة جدًا من حيث الشخصيات المتخصصة في مجال الصحة والسلامة والبيئة (HSE) التي تعتبرها من أصولها الاستراتيجية. للسيطرة على منشآتها، يستفيد موقع SP4 من أكثر من 30 عامًا من الخبرة في تشغيل وصيانة هذه المنشآت، التي تم اكتسابها على مواقعها ومن خبرة فرقها التقنية التي يمكنها تفويضها في أي وقت عند الضرورة. كما تعتمد على مهارات وأساليب خدمة الأمن التي تعمل لصالح المنطقة بأكملها.

يتم إضافة الموارد التقنية الثابتة والمتنقلة المتاحة في موقع SP4 لشركة SONATRACH، إلى جانب الموارد التقنية والبشرية المتاحة في مواقعها الصناعية

الأخرى القريبة، أو من خلال منظمات خارجية، والتي يمكن تفعيلها عند الحاجة وفقًا لخطة المساعدة المتبادلة (PAM) و/أو خطة ORSEC لتنظيم استجابة الحماية المدنية.

- الاستثمارات:

للفترة الخمسية الحالية، يتم توجيه 1.8 مليار دولار تقريبًا من الاستثمارات بشكل رئيسي نحو أهداف إدارة المخاطر، وإدارة حالات الأزمات والكوارث، ومراقبة تأثير الأنشطة على البيئة.

- الإطار التنظيمي.

- الوضع الإداري.

الأفعال الإدارية التي سبق إشعار المنشأة SP4 بها منذ تأسيسها ليست موجودة: إنها طلب أساسي لتسوية الوضع، وفقًا للتطورات الأخيرة في التشريعات المتعلقة بحماية البيئة (انظر المرسوم التنفيذي رقم 06-198 بتاريخ 31 مايو 2006).

الصفحة 39 من 195 المرجع INERIS-DRA-10-95868-08628D :

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: الحاجات التنظيمية:

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
أولاً: عدالة التوزيع			
1	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	8310.	0.001
2	اعتقد أن راتبه الشهري مناسب	0.944	0.001
3	اعتبر أن عبء العمل الخاص به مناسب	0.882	0.001
4	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	0.948	0.001
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	0.856	0.001
6	تناسب الأجر مع المؤهلات التي أحملها	0.699894	0.013
7	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل	0.984	0.001

يوضح الجدول رقم (5) تُظهر هذه النتائج من منظور سوسيولوجي بيئة عمل داعمة تعكس مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يعكس التوازن والعدالة في توزيع الموارد داخل المؤسسة.

عدالة التوزيع وساعات العمل وظروف الموظفين: معامل ارتباط قوي (0.831) يشير إلى توافق كبير بين ساعات العمل وظروف الأفراد الشخصية، مما يعكس مرونة المؤسسة وتفهمها لاحتياجات موظفيها. هذا النوع من العدالة يعزز شعور الموظفين بالانتماء والرضا. الرواتب الشهرية والمحفزات المالية: الارتباط العالي جداً (0.944) مع الرضا عن الرواتب والارتباط القوي (0.948) مع الحوافز المالية يشير إلى استجابة المؤسسة لمطالب العدالة الاقتصادية. هذا المستوى من الرضا ينعكس إيجابياً على إنتاجية الموظفين وإحساسهم بالقيمة داخل العمل. عبء العمل وتوقعات الموظفين: التوافق الكبير (0.882) بين عبء العمل وتوقعات الأفراد يُظهر توازناً في توزيع المهام، مما يقلل الشعور بالإجهاد ويرفع الروح المعنوية. تناسب الأجر مع المؤهلات: على الرغم من أن معامل الارتباط (0.699894) أقل قوة بالمقارنة مع النقاط الأخرى، إلا أن وجود هذا الرضا يعكس اهتمام المؤسسة بالتقدير المهني والاعتراف بقدرات

الموظفين. عدالة توزيع الخدمات :معامل الارتباط المرتفع جداً (0.984) يشير إلى كفاءة وتوازن في تقديم الخدمات. هذا يشير إلى عدم وجود تمييز واضح بين الموظفين في توفير الامتيازات من منظور أوسع، تعكس هذه الإحصائيات أجواء إيجابية داخل المؤسسة تدعم العدالة التنظيمية والاجتماعية. المؤسسات التي تخلق هذا التوازن تعزز من استقرار القوى العاملة وتقوي من روح الفريق والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

جدول (6): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني

ثانياً: عدالة الإجراءات			
1	يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	9350.	0.001
2	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	0.834	0.001
3	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	0.893	0.001
4	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	0.862	0.001
5	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء	0.850	0.001
6	يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير.	0.901	0.001
7	تتعامل المؤسسة بإجراءات نزيهة مع جميع الموظفين	0.835	0.001
8	إجراءات المكافآت معلنة للجميع	0.950	0.001

وفيما يخص "عدالة الإجراءات" تشير إحصائيات الجدول رقم (6) تكشف هذه النتائج عن ممارسات إدارية مؤسسية تتميز بدرجة عالية من العدالة الإجرائية، مما يعزز بيئة عمل تستند إلى الشفافية والتفاعل الإيجابي. حيادية اتخاذ القرارات: يعكس معامل الارتباط القوي (0.935) تطبيق المدير ممارسات متزنة وغير متحيزة عند اتخاذ القرارات، وهو مؤشر على نزاهة القيادة. في علم الاجتماع التنظيمي، تساهم الحيادية في تعزيز الثقة بين الموظفين والمدير، وتقوي من الولاء الوظيفي. تشجيع المشاركة الجماعية: يعكس معامل الارتباط (0.834) تشجيع المدير للموظفين على إبداء آرائهم، مما يعزز مبدأ الديمقراطية التنظيمية. هذا التوجه يؤكد مركزية الإنسان كفاعل اجتماعي داخل المؤسسة، ويقلل من مشاعر الإقصاء التي قد تنشأ في بعض البيئات التقليدية. جمع المعلومات الدقيقة: يشير معامل الارتباط (0.893) إلى أهمية الاعتماد على معطيات دقيقة قبل اتخاذ القرارات. هذا السلوك يعكس فهماً عميقاً لدور المعرفة في تشكيل القرارات الفعالة، ويتمشى مع نظريات علم الاجتماع حول التنظيم القائم على الدليل. وضوح القرارات والإجراءات: يعكس معامل الارتباط (0.862) لجوء المدير إلى شرح القرارات بوضوح وتزويد الموظفين بتفاصيل إضافية. يُعد هذا مؤشراً على الاتصالية الوظيفية، حيث يتم التعامل مع الموظف كشريك فعال، مما يقلل من احتمالية الصراعات الوظيفية. تطبيق القرارات بعدالة: يعكس معامل الارتباط (0.850) اتباع ممارسات تتسم بالمساواة في التطبيق. في علم الاجتماع، يعزز هذا النوع من العدالة الشعور بالمساواة الاجتماعية داخل المؤسسة، وهو عامل حاسم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية. حق الاعتراض: يعكس الارتباط القوي (0.901) تقبل المؤسسة للاعتراضات، مما يعزز مناخاً تنظيمياً يتسم بالانفتاح. تشير هذه الممارسات إلى تبني المؤسسة لنموذج حوكمة يتبنى النقد البناء. نزاهة الإجراءات ووضوح المكافآت: ترتبط النتائج المتعلقة بالإجراءات النزاهة (0.835) ووضوح المكافآت (0.950) بتأسيس ممارسات تنظيمية تمنح الأولوية للعدالة والشفافية، مما يحد من الغموض الوظيفي الذي قد يؤدي

إلى تآكل الثقة. تعكس هذه النتائج بنية تنظيمية تمثل "العدالة الإجرائية" نموذجاً أساسياً فيها. مثل هذا الإطار التنظيمي يعزز الاندماج الاجتماعي داخل المؤسسة، ويزيد من تماسك العلاقات المهنية، ويؤدي إلى استقرار بيئة العمل. يمكن اعتبار هذه النتائج دراسة حالة تبرز كيف تؤدي الممارسات العادلة إلى تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجي.

جدول (7): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث

ثالثاً: عدالة التعاملات			
1	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الود والاهتمام	0.843	0.001
2	عندما يتخذ المدير قراراً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	0.858	0.001
3	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي ال شخصية	0.933	0.001
4	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف	0.939	0.001
5	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	0.841	0.001
6	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات	0.905	0.001
7	يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي	0.807	0.001

8	أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين	0.889	0.001
---	---	-------	-------

تظهر نتائج الجدول أعلاه أهمية "عدالة التعاملات" كعنصر أساسي في بناء العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة. البُعد الإنساني في القيادة: تشير الدرجات المرتفعة للارتباط (0.843 و 0.939) إلى وجود نهج إنساني في تعامل المدير مع موظفيه، حيث يتسم بالموودة والاهتمام بمصلحة الأفراد. هذا السلوك يعزز الثقة المتبادلة بين القائد والمُؤوسين ويخلق بيئة نفسية داعمة تحفز الانخراط المهني. الصراحة والشفافية: الارتباط القوي (0.858 و 0.841) المتعلق بمناقشة القرارات بصراحة وشرح مبرراتها يشير إلى القيادة التشاركية. هذا النمط يشجع على التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة، ما يقلل من مشاعر الغموض أو الإقصاء ويُشجع على المشاركة الفعالة. الاهتمام بالمطالب الشخصية: معامل الارتباط البارز (0.933) يعكس تفاعلاً إيجابياً مع احتياجات الموظفين الشخصية. يُظهر ذلك قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية واحتياجات الأفراد، وهو ما يعزز الإحساس بالعدل الاجتماعي على المستوى المؤسسي. حل النزاعات والنزاهة: توضح النتيجة (0.889) أن المؤسسة تتبنى نهجاً عادلاً في حل الخلافات. من منظور علم الاجتماع، يُعد هذا النهج أساسياً لتجنب استقطاب الصراعات وتحقيق الاستقرار في العلاقات الوظيفية. الأسباب المنطقية للقرارات: القيم العالية (0.905) ترتبط بوضوح الأسباب المنطقية للقرارات، مما يعزز الشرعية التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من نظام قائم على العقلانية والعدالة. تعزيز الرضا الوظيفي: النتائج الإجمالية تعكس مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وهو ما يمكن تفسيره كنتاج مباشر للتوازن والانسجام بين مختلف أبعاد العدالة، لا سيما عدالة التعاملات التي تُمثل محركاً رئيسياً للإنتاجية والانتماء الوظيفي.

تعتبر هذه النتائج عن مؤسسة حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على قيم العدالة الاجتماعية والتنظيمية في تعاملاتها اليومية. "عدالة التعاملات" تمثل جسراً يسهم في بناء رأس مال اجتماعي قوي داخل المؤسسة، مما يعزز الروح الجماعية والاستقرار الداخلي. من هذا المنظور، يُعد القادة المساندون للمرؤوسين أداة اجتماعية فعالة لبناء ثقافة مؤسسية إيجابية ومستدامة.

جدول (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والدرجة الكلية للمجال"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل	0.875	0.001
2	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.	0.929	0.001
3	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	0.857	0.001
4	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل المستقبلية.	0.952	0.001
5	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.	0.855	0.001

0.001	0.872	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يطلع لراحتهم واسعادهم.	6
0.001	0.945	يشارك المدير مع مرؤوسيه في الحصول على المزايا	7
0.001	0.941	يخبر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.	8
0.001	0.916	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	9
0.001	0.875	لدى المدير قدرة على إلهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	10
0.001	0.929	يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.	11
0.001	0.857	لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار	12

يوضح الجدول (8) تكشف هذه النتائج من منظور سوسيولوجي أن سلوك القادة الداعم له تأثير إيجابي وواضح على بيئة العمل، مما يعزز الرضا الوظيفي، الإبداع، والاستغراق الوظيفي. تمكين المهارات والقدرات الشخصية: السماح للمرؤوسين باستخدام قدراتهم لحل المشكلات يرتبط بقوة بالرضا العام والإنتاجية (معامل الارتباط 0.875). يشير ذلك إلى اعتماد القيادة على مبدأ التمكين، الذي يخلق إحساسًا بالثقة ويعزز الابتكار. تشجيع المبادرة والمشاركة: معامل الارتباط المرتفع (0.929) يعكس قيمة تشجيع القادة للمبادرة وفتح قنوات للحوار مع المرؤوسين. هذه السلوكيات تنعكس إيجابًا على الأداء وتعزز الالتزام الجماعي. حرية الأداء واستقلالية العمل: الحرية الممنوحة للمرؤوسين في أداء مهامهم (معامل الارتباط 0.857) تساهم في تعزيز الثقة وتحفيز الإبداع، وهو ما يعكس أسلوب قيادة متكامل يتبنى الاستقلالية بوصفها أساسًا للإنتاجية. الاهتمام بالاقتراعات وتعزيز الملكية: اهتمام المدير بأفكار المرؤوسين ووضعها موضع التنفيذ

(0.855) يُظهر تبني المؤسسة لثقافة الابتكار والتقدير، مما يعزز الانتماء الوظيفي والشعور بالمسؤولية المشتركة. تعزيز الشفافية وتقليل الغموض: شفافية القادة في إبلاغ الموظفين بالتغييرات المحتملة (معامل الارتباط 0.941) تخلق بيئة عمل مستقرة وتقلل من القلق، مما يعزز الثقة والاستقرار داخل الفريق. الثقة في القيادة والإلهام: قدرة القادة على تحفيز حماس المرؤوسين وكسب ثقتهم (معامل الارتباط 0.875) يعكس القيادة الإلهامية، التي تزرع الولاء والتفاني في العمل. مهارات الحوار وحل النزاعات: تمكن القادة من النقاش بفعالية (0.857) وإقناع الآخرين يعزز مناخًا وظيفيًا تعاونيًا، مما يدعم تحقيق الأهداف المشتركة.

تُبرز هذه النتائج نموذجًا قياديًا إنسانيًا يوازن بين التمكين، الشفافية، وتشجيع الابتكار. هذا النهج لا يحقق فقط الرضا الوظيفي، بل يقود أيضًا إلى استغراق وظيفي عميق يعزز الالتزام تجاه أهداف المؤسسة. هذه الممارسات تقدم أساسًا راسخًا لثقافة تنظيمية مستدامة وفعالة.

جدول (9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار"

والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور	0.933	0.001
2	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	0.830	0.001
3	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكار في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.	0.881	0.001
4	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي.	0.926	0.001
5	في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الإفراج تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.	0.911	0.001
6	اتخذ معظم القرارات من خلال الرجوع إلى المرؤوسين.	0.871	0.001
7	يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين	0.906	0.001
8	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.	0.848	0.001
9	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	0.892	0.001

يوضح جدول رقم (9) تكشف هذه النتائج عن دور بارز للمشاركة في اتخاذ القرارات بوصفها آلية أساسية في تعزيز الرضا الوظيفي والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة تعزيز التشاركية والثقة: معامل الارتباط المرتفع (0.933) يشير إلى أن المديرين الذين يعتمدون نهج التشاور يعززون ثقافة الثقة والتعاون بين الموظفين. من منظور سوسيولوجي، يعزز هذا النهج الشعور بالمشاركة والانتماء الوظيفي، وهو ما يساهم في الحد من الشعور بالإقصاء أو التهميش. التمكين الوظيفي والمسؤولية: ارتباط قوي (0.830) بين مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة باختصاصاتهم يعكس تمكينًا وظيفيًا يجعل الموظف يشعر بالمسؤولية والملكية تجاه عمله. التمكين هنا ليس فقط وسيلة لتعزيز الإنتاجية، بل هو وسيلة لتحقيق اندماج أعمق بين الفرد والمؤسسة.

تقوية الشبكات الاجتماعية المهنية: ارتباط إيجابي بين بقية الفقرات والدرجة الكلية يشير إلى ديناميكية شبكات اجتماعية داخلية فعّالة، حيث يتم تعزيز الروابط الوظيفية من خلال تشجيع الحوار والمشاركة. هذا يساهم في تقوية الروح الجماعية، التي تشكل ركيزة للاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة. تحقيق الاستدامة التنظيمية: النتائج تعكس أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار يُترجم إلى رضا أعلى وفعالية أكبر، مما يُعتبر شرطًا أساسيًا للاستدامة التنظيمية. المشاركة تُخفض من احتمالية الصراعات الداخلية وتُعزز بيئة عمل تعاونية. تدل هذه النتائج على أن القيادة التشاركية تمثل عنصرًا محوريًا في بناء بيئة عمل إيجابية. المشاركة في اتخاذ القرارات لا تدعم فقط الرضا الوظيفي، بل تؤسس أيضًا لعلاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الاستقرار الوظيفي، هذه الاستنتاجات تعكس أهمية العدالة التشاركية كآلية جوهرية لتحقيق النجاح التنظيمي.

جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم وتأکید الذات لدى العاملين" والدرجة الكلية للمجال"

م	القيمة الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.	0.934	0.001
2	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.	0.892	0.001
3	مهام وظيفتي محددة بدقة.	0.920	0.001
4	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	0.825	0.001
5	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.	0.957	0.001
6	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.	0.849	0.001
7	احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل.	0.851	0.001
8	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الابداع بشكل مستمر.	0.944	0.001
9	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.	0.955	0.001

10	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	0.934	0.001
----	--	-------	-------

الجدول (10) تشير هذه النتائج إلى أهمية العوامل التنظيمية والاجتماعية المرتبطة بـ "دعم وتأكيد الذات" وتأثيرها الكبير على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي. تقدير الجهود الإضافية: يعكس معامل الارتباط المرتفع (0.934) أن تقدير المنظمة لمجهودات الموظفين الإضافية يلعب دوراً محورياً في تعزيز الشعور بالاعتراف والتقدير. هذا يعمق الانتماء الوظيفي ويحفز على تقديم أداء أفضل، وفقاً لنظريات علم الاجتماع المتعلقة بالعدالة التقديرية. القيمة النفسية للدعم: ارتباط الفقرات الأخرى (0.825- 0.957) بالدرجة الكلية يدل على أن تعزيز الشعور بالأهمية الذاتية للموظفين لا يؤثر فقط على رضاهم، بل يرفع من كفاءتهم. هذا يتماشى مع فكرة رأس المال البشري في علم الاجتماع، حيث يعتبر الموظفون قيمة أساسية في تحقيق النجاح التنظيمي. بيئة محفزة للاستقلالية والإبداع: تبرز النتائج أهمية بيئة العمل التي تدعم استقلالية الموظف وتشجعه على الابتكار. الشعور بأن الجهود تُقدر يشجع الموظفين على المساهمة في التطوير الشخصي والتنظيمي. الاستغراق الوظيفي كهدف نهائي: يعكس الاتساق الداخلي لمجال "الاستغراق الوظيفي" أن دعم وتأكيد الذات مرتبط مباشرة بتكامل الموظف في مهامه وشعوره بالارتباط الشديد بأهداف المؤسسة. هذا يظهر أهمية تبني المؤسسات لنهج شامل يعزز من الدافعية الذاتية والتواصل الجماعي لتحقيق الأداء المستدام. تُبرز هذه النتائج أهمية دعم وتأكيد الذات كركيزة جوهرية لتحقيق الاستقرار التنظيمي وتحفيز الأداء الوظيفي. عندما تقدر المؤسسات موظفيها، توفر التغذية الراجعة الإيجابية، وتعزز الإبداع، فإنها تحقق تماسكاً بين الأفراد وأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل مستدامة ومنتجة.

جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستغراق الوظيفي "

والدرجة الكلية للمجال "

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	0.001	0.851	يحق لي عملي أكبر اشباع في حياتي
2	0.001	0.881	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية
3	0.001	0.927	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل وآخر
4	0.001	0.943	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.
5	0.001	0.816	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي
6	0.001	0.884	امتك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها
7	0.001	0.935	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.
8	0.001	0.934	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة
9	0.001	0.842	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.
10	0.001	0.875	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي
11	0.001	0.831	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي بسرعة

12	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي	0.871	0.001
13	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	0.895	0.001

الجدول (11) تبرز هذه النتائج أهمية "الاستغراق الوظيفي" في تعزيز بيئة العمل المثالية وتحقيق رضا وظيفي متكامل. ان الرضا الوظيفي كجزء من الإشباع الذاتي: يشير معامل الارتباط الإيجابي (0.851) إلى أن الموظفين الذين يعتبرون عملهم مصدر إشباع رئيسي في حياتهم يتمتعون بمستويات عالية من الرضا. من منظور سوسيولوجي، يرتبط هذا الشعور بمفهوم "المعنى في العمل"، حيث ينظر الموظفون إلى وظيفتهم كجزء أساسي من هويتهم الشخصية والاجتماعية، ارتباط عاطفي ومعنوي بالعمل المعاملات الإيجابية العالية (0.816 - 0.943) تعكس استغراق الموظفين بالكامل في أداء مهامهم، مما يعزز الالتزام الوظيفي والإنتاجية. هذا يوضح كيفية اندماج الأفراد ضمن أدوارهم الوظيفية وتفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل، ما يسهم في استقرار العلاقات الاجتماعية في المؤسسة. تحقيق الاستقرار النفسي والمهني: استغراق الموظفين في عملهم يعكس بيئة عمل توفر الأمان النفسي والتقدير، مما يؤدي إلى تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية. هذا يعزز الدافعية الداخلية، التي تُعد عنصراً جوهرياً لاستقرار الاجتماعي في المؤسسات. الصدق البنائي والانسجام التنظيمي: يشير الصدق البنائي إلى ارتباط قوي ومباشر بين أهداف الأداة ونتائجها. يعكس ذلك مصداقية الأداة المستخدمة في قياس الظواهر الاجتماعية الوظيفية، وهو دليل على انسجام الأهداف التنظيمية مع احتياجات الموظفين.

تُظهر هذه النتائج أن استغراق الموظف في عمله يعزز من جودة التفاعل التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة اجتماعية ومهنية. يعتبر هذا الاستغراق دعامة أساسية

للمرضى الوظيفي، الالتزام، والاستقرار النفسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي. هذه النتائج تؤكد أهمية بناء بيئة عمل تُشجع على المشاركة والتقدير لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

جدول (12): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	عدالة التوزيعات	0.984	0.001
2	عدالة الإجراءات	0.995	0.001
3	عدالة التعاملات	0.993	0.001
4	العدالة التنظيمية	0.989	0.001
5	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	0.988	0.001
6	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.986	0.001
7	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	0.992	0.001
8	الدعم التنظيمي	0.994	0.001
9	الاستغراق الوظيفي	0.995	0.001

الجدول (12) تعكس النتائج ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين مختلف جوانب البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أهمية العدالة والدعم التنظيمي في تحسين الأداء الفردي

والجماعي. عدالة التوزيعات وأثرها على الرضا الوظيفي: يعكس معامل الارتباط المرتفع جدًا (0.984) أهمية توزيع الموارد والمكافآت بعدالة في تعزيز رضا الموظفين. هذا يتماشى مع نظريات العدالة الاجتماعية في علم الاجتماع التي تؤكد أن إحساس الأفراد بالعدالة يعزز من انتمائهم المؤسسي واندماجهم في أدوارهم الوظيفية. علاقة المجالات الأخرى بالرضا الوظيفي: معاملات الارتباط العالية جدًا (0.986 - 0.995) تعكس التأثير العميق لممارسات العدالة (الإجراءات، التعاملات) والدعم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار على رضا الموظفين. تؤكد هذه النتائج دور العدالة والتنظيم الديمقراطي في تقوية الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى تحقيق استقرار اجتماعي ووظيفي. أهمية البيئة الداعمة والمشاركة: الشعور بالدعم التنظيمي وتقدير الجهود، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، يخلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع والالتزام. يشير ذلك إلى دور القيادة التشاركية في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة. ثبات الاستبانة ودلالاتها السوسولوجية: استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة لقياس ثبات الاستبانة يعكس منهجية علمية دقيقة ويعزز مصداقية النتائج. الثبات يشير إلى استقرار العوامل الاجتماعية محل الدراسة واستمراريتها، مما يُظهر إمكانية الاعتماد على هذه المعطيات في تحليل السلوك التنظيمي.

تُشير هذه النتائج إلى أن تحقيق العدالة بمختلف جوانبها، وتعزيز الدعم والمشاركة، لهما تأثير جوهري على استقرار البيئة التنظيمية حيث أن المؤسسات التي تركز على توفير العدالة والدعم التنظيمي والمشاركة الفعّالة تستطيع بناء رأس مال اجتماعي قوي، مما يؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع وزيادة في الأداء الكلي للأفراد والمؤسسة.

جدول (13): يوضح معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	العدالة التنظيمية	23	0.977
2	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	12	0.976
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	9	0.964
4	دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين	10	0.973
5	الدعم التنظيمي	54	0.992
6	الاستغراق الوظيفي	13	0.967
	مجالات الاستبانة معاً	67	0.995

من منظور سوسيولوجي، تشير هذه النتائج إلى وجود نظام منهجي ودقيق لدراسة وتحليل البيانات، مما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج واستنتاجاتها. معامل ألفا كرونباخ والصدق والثبات: يشير ارتفاع معامل ألفا كرونباخ (0.995) إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة. في السياق السوسيولوجي، يعكس هذا الثبات موثوقية الأداة في قياس الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالدراسة. صدق وثبات الأداة يعني أن الباحث يمتلك أرضية صلبة لبناء تحليل دقيق وتقديم استنتاجات موثوقة. اختبار التوزيع الطبيعي: يُظهر اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) أهمية دراسة توزيع البيانات لضمان استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة. من منظور سوسيولوجي، يُعد هذا الإجراء ضرورة لتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة. الاختبار يضمن

أن النتائج تعكس تمثيلات دقيقة للواقع الاجتماعي للمبحوثين. استخدام برنامج SPSS يشير تحليل البيانات باستخدام أداة متقدمة مثل SPSS إلى احترافية البحث ودقة المعالجة الإحصائية. هذه المنهجية تعزز من قابلية النتائج للتعميم والتطبيق على حالات اجتماعية أخرى مشابهة، مما يجعل الدراسة أداة لفهم الظواهر الاجتماعية بصورة أعمق. الثقة في صحة الأداة وصلاحياتها: يبرز الاعتماد على أدوات تحليل موثوقة مثل معامل ألفا كرونباخ واختبار كولمغوروف-سمرنوف التزام الباحث بضمان الدقة العلمية. في علم الاجتماع، يُعتبر هذا الالتزام ضروريًا لفهم ديناميكيات الظواهر الاجتماعية بشكل شامل ومدرّس.

هذه النتائج تعكس التزامًا بالمنهجية العلمية والموضوعية في دراسة الظواهر الاجتماعية. الصدق والثبات اللذان تم التحقق منهما يقدمان أرضية قوية لتحليل التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، يضمن الاختبار الإحصائي للبيانات أن النتائج المدروسة تعكس صورة دقيقة وموضوعية للظاهرة قيد البحث، مما يعزز من قيمة البحث كأداة لفهم القضايا الاجتماعية والتنظيمية بشكل عميق ومستدام.

جدول (14): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية
1	العدالة التنظيمية	0.230
2	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	0.293
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.220
4	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	0.293

0.234	الدعم التنظيمي	5
0.243	الاستغراق الوظيفي	6
0.232	جميع مجالات الاستبانة معاً	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فن تويح البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير وما يتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار كولمجروف - سمرنوف (K-S) لاختبار Kolmogorov-Smirnov Test ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أما زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)

لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of variance - ANOVA)

المعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل السادس

عرض وتحليل معطيات الدراسة

تمهيد:

1: مؤشرات الحاجات التنظيمية

1-1: تحليل فقرات مجال العدالة التنظيمية

1-2: الاستغراق الوظيفي

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة التي يعمل فيها الموظف، الدرجة الوظيفية)، إذ تم اجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

جدول (15): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الحالة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	110	76%
	إناث	45	24%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	41	28%
	دبلوم	46	32%
	ليسانس فأعلى	58	40%
الخبرة	5 سنوات فأقل	35	24%
	6-10 سنوات	47	32.5%
	11 سنوات فأكثر	63	43.5%
المجموع الكلي		145	100%

جدول (15) يوضح خصائص عينة الدراسة بناءً على عدد الحالات والنسب

المئوية لكل متغير، وهو يعكس توزيع العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة.

1. الجنس:

■ الذكور: 110 76%

■ الإناث: 45 24%

توضح هذه الأرقام أن العينة متوازنة إلى حد ما من حيث الجنس، حيث تمثل الذكور نسبة أعلى بنسبة 76% مقارنة بالإناث الذين يمثلون 24%. هذا يعكس توزيعاً جنسياً يمكن أن يؤثر على تفاعلات الدراسة وتفسيرات النتائج بناءً على تجارب وآراء كل جنس بشكل مختلف.

2. المؤهل العلمي:

- ثانوي فأقل: 41 28 %
- دبلوم: 46 32 %
- بكالوريوس فأعلى: 58 40 %

يُظهر هذا التوزيع تنوعًا في المستوى التعليمي للعيينة، حيث يمثل الأشخاص الذين حصلوا على بكالوريوس فأعلى نسبة الـ 40% من العينة، مما يعكس توزيعًا متوازنًا من حيث مستوى التعليم بين المشاركين في الدراسة.

3. الخبرة:

- 5 سنوات فأقل: 35 (24%)
- 6-10 سنوات: 47 (32.5%)
- 11 سنة فأكثر: 63 (43.5%)

يعكس توزيع الخبرة تنوعًا كبيرًا بين المشاركين، حيث يمثل أكثر من 43% منهم لديهم خبرة 11 سنة أو أكثر. هذا يشير إلى أن الدراسة قد تتمتع بتمثيل جيد لأشخاص لديهم خبرة طويلة في المجال، مما يمكن أن يساهم في تقديم رؤى عميقة حول موضوع الدراسة.

تأثيرات التوزيع السوسولوجي:

توزيع العينة بين الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة يمكن أن يؤثر على النتائج والاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من الدراسة. على سبيل المثال، قد تكون هناك اختلافات في التفاعلات والاستجابات بين الجنسين أو بين أصحاب المستويات التعليمية المختلفة، مما يتطلب دراسة دقيقة لهذه الديناميكيات لفهم الظواهر المدروسة بشكل أفضل.

بالمجمل، توفر خصائص عينة الدراسة إطاراً سيكولوجياً مهماً لفهم التفاعلات والتأثيرات في سياق الدراسة، وتساعد في تفسير النتائج بشكل أعمق وأكثر دقة.

تحليل خصائص وسمات عينة الدراسة:

جدول (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	110	76%
أنثى	45	24%
المجموع	145	100%

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (76%) كان من الذكور، وما نسبته (24%)

كان من الإناث

جدول (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس فقط، مع تقديم العدد والنسب

المئوية لكل جنس.

تحليل الجدول:

1. الذكور:

■ العدد: 110

■ النسبة المئوية: 76%

2. الإناث:

■ العدد: 45

■ النسبة المئوية: 24%

3. المجموع:

■ العدد: 145

■ النسبة المئوية: 100%

التوزيع الجنسي: يظهر الجدول تفوق الذكور بنسبة 76% مقارنة بالإناث الذين يمثلون 24% من العينة. هذا التوزيع الجنسي يمكن أن يؤثر على نتائج الدراسة وتفسيراتها، حيث قد تكون هناك تجارب وآراء واستجابات مختلفة بين الجنسين تجاه المتغيرات المدروسة. تأثيرات الجنس في الدراسات السوسيولوجية: تشير الأبحاث إلى أن الجنس يمكن أن يكون عاملاً هاماً في تشكيل السلوكيات والتفاعلات الاجتماعية، وبالتالي فإن فهم الديناميكيات بين الجنسين يساهم في فهم أعمق للظواهر الاجتماعية والنتائج التي قد تنتج عنها.

أهمية التوازن الجنسي: قد يكون من المفيد في الدراسات السوسيولوجية وضع جهود لتحقيق التوازن بين الجنسين في العينة، إذا كان ذلك ممكناً، لضمان تمثيل متوازن يعكس تنوع وجهات النظر والخبرات.

باختصار، يعد توزيع العينة حسب الجنس من العوامل المهمة في تحليل الدراسات السوسيولوجية، حيث يساهم في فهم الديناميكيات الاجتماعية والثقافية بشكل أفضل ويعزز دقة الاستنتاجات المستخلصة من البيانات.

جدول (17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	41	28%
دبلوم	46	32%
ليسانس فأعلى	58	40%
المجموع	145	100%

يتضح من الجدول السابق أنّ ما نسبته (28%) من أفراد العينة كانت مؤهلاتهم العلمية ثانوي فأقل، ما نسبته (74%) تراوحت أعمارهم ما بين 35-45، وما نسبته (19%) كانت أعمارهم أكثر من 45.

جدول (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، مع تقديم العدد والنسب المئوية لكل مستوى تعليمي.

تحليل الجدول:

1. ثانوي فأقل:

■ العدد: 41

■ النسبة المئوية: 28%

2. دبلوم:

■ العدد: 46

■ النسبة المئوية: 32%

3. ليسانس فأعلى:

■ العدد: 58

■ النسبة المئوية: 40%

4. المجموع:

■ العدد: 145

■ النسبة المئوية: 100%

- توزيع المؤهل العلمي: يظهر الجدول تنوعاً في المستويات التعليمية للعينة، حيث يمثل أكبر عدد من المشاركين مستوى التعليم البكالوريوس فأعلى بنسبة 40%، متبوعاً بالحاصلين على الدبلوم بنسبة 32%، وثم الذين لديهم ثانوي فأقل بنسبة 28%.

- أهمية التوزيع التعليمي: يعد توزيع المؤهل العلمي مهماً لأنه يؤثر على الخبرات والمعرفة التي يمكن أن يجلبها المشاركون إلى الدراسة. قد يؤدي تواجد أفراد ذوي مستويات تعليم مختلفة إلى تنوع في الآراء والتفاعلات، مما يثري البيانات ويساعد على فهم الظواهر المدروسة بشكل أكبر وأعمق. التفاعلات الاجتماعية والتعليمية: قد تكون هناك اختلافات في الرؤى والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد حسب مستوى التعليم، حيث يمكن أن يؤثر التعليم على القدرة على التفكير النقدي والتفاعل مع الظروف المحيطة بشكل مختلف. باختصار، يعد توزيع المؤهل العلمي للعينة من العوامل الهامة في تحليل الدراسات السوسيولوجية، حيث يساهم في فهم الديناميكيات الاجتماعية والثقافية بشكل أفضل ويساعد في استنتاجات أكثر دقة استناداً إلى تنوع الخبرات والخلفيات التعليمية

جدول (18): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	35	24%
6-10	47	32.5%
11-15	63	43.5%
المجموع	145	100%

يتبين من الجدول السابق أن ما نسبته (24%) تقبل مدة خبرتهم عن (5) سنوات، وأن ما نسبته (32.5%) تتراوح مدة خبرتهم من (5-10) سنوات، وأن ما نسبته (43.5%) تزيد خبرتهم عن (10) سنة.

الجدول (18) يعرض توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة، مع تقديم العدد والنسب المئوية لكل فئة من فئات الخبر

1. 5 سنوات فأقل:

■ العدد: 35

■ النسبة المئوية: 24%

2. 6_10 سنوات:

■ العدد: 47

■ النسبة المئوية: 32.5%

3. 11_15 سنة:

■ العدد: 63

■ النسبة المئوية: 43.5%

4. المجموع:

■ العدد: 145

■ النسبة المئوية: 100%

- توزيع سنوات الخبرة: يُظهر الجدول توزيعًا متنوعًا لأفراد العينة حسب خبراتهم العملية. يمثل أكبر عدد من المشاركين تلك الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة بنسبة 43.5%، مقابل 32.5% لأولئك الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، و24% لأولئك الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. أهمية توزيع سنوات الخبرة: يعكس توزيع سنوات الخبرة مستوى التجربة والخبرة العملية بين المشاركين، وهو عامل مهم في فهم النتائج وتفسيراتها. فالأفراد ذوو الخبرة الطويلة قد يكون لديهم رؤى مختلفة وأعمق حول المواضيع المدروسة مقارنة بأولئك ذوي الخبرة الأقل.

من المهم أن يتمثل العينة بشكل جيد لضمان تمثيل كافة مستويات الخبرة، حيث تؤثر خبرة الفرد في اتجاهاته وآراءه وسلوكياته في العمل والحياة الاجتماعية.

بالمجمل، يعد توزيع سنوات الخبرة عاملاً حاسماً في تحليل الدراسات السوسولوجية، حيث يسهم في فهم الديناميكيات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد بشكل أفضل وأعمق، مما يعزز دقة الاستنتاجات المستندة إلى البيانات.

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (3) وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط الدرجة يساوي قيمة معينة تم اختبار الفرضية التالية:

H_0 : متوسط درجة الإجابة يساوي 3% وهي الدرجة المتوسطة.

H_1 : متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3%

إذا كانت Sig أكبر من 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة 3، أما إذا كانت Sig أقل من 0.05 فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أن متوسط استجابات أفراد العينة لا تساوي 3 (وهي درجة متوسطة) إما تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

1: مؤشرات الحاجات التنظيمية

1-1: تحليل فقرات مجال العدالة التنظيمية

- تحليل فقرات مجال عدالة التوزيع: تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت

متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم

لا: والجدول رقم (19) يوضح ذلك:

جدول (19): تحليل فقرات مجال عدالة التوزيع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	Sig	الترتبة
	أولاً: عدالة التوزيع	3.66	73.2	6.37	0.001	
1	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	3.44	68.8	3.46	0.001	7
2	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب	3.86	77.2	8.02	0.001	1
3	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب	3.64	72.8	4.87	0.001	4
4	صفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	3.77	75.4	7.3	0.001	3
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	3.48	69.6	5.47	0.001	6
6	تناسب الأجر مع المؤهلات التي أحملها	3.61	72.2	4.65	0.001	5

7	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل	3.8	76	7.45	0.001	2
---	--	-----	----	------	-------	---

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة "اعتقد أن راتبي الشهري مناسب" بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة مئوية (77.2%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة" بمتوسط حسابي (3.44) ونسبة مئوية (68.8%). المتوسط الحسابي لمجال عدالة التوزيع هو 3.66، مما يُظهر أن المشاركين في الدراسة يرون أن هناك درجة مقبولة من عدالة التوزيع في مختلف جوانب العمل. النسبة المئوية العامة للرضا عن عدالة التوزيع هي 73.2%، مما يعكس توافقاً معيناً بين العاملين فيما يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز وظروف العمل.

قيم الاختبار والرتب:

قيم الاختبار (Test Statistics) لجميع الفقرات تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منها وبين مجال عدالة التوزيع والاستغراق الوظيفي، حيث تكونت الفقرة 2 (اعتقد أن راتبي الشهري مناسب) كأكثر الفقرات تأثيراً بمرتبة أولى وقيمة اختبار بقيمة 8.02 والذي يدل على أن هناك علاقة قوية بين الرضا عن الراتب والاستغراق الوظيفي.

الفقرة 7 (يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل) أيضًا تظهر كإحدى الفقرات الأكثر تأثيرًا مع رتبة ثانية وقيمة اختبار 7.45، مما يشير إلى أهمية عدالة تقديم الخدمات في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

يوضح الجدول أن العدالة في التوزيع، سواء في الراتب والمكافآت أو في توزيع الخدمات المقدمة من المنظمة، لها تأثير إيجابي على مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين. هذا يعزز فهمنا لأهمية إدارة العدالة التنظيمية كعامل أساسي في تعزيز رضا الموظف واستعداده للالتزام بمهامه بشكل أفضل وأعمق. ينبغي على المنظمات أن تهتم بتحقيق العدالة في جوانب العمل المختلفة لديها كوسيلة لتعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي وبالتالي الأداء والكفاءة العامة للموظفين. باختصار، الجدول يوفر دلائل قوية على أن العدالة في التوزيع تسهم في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى ارتباطهم بالعمل، مما يعزز الفائدة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات التي تعتمد على الاستغراق الوظيفي كأداة للنجاح والابتكار.

- تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم لا: والجدول رقم (19.) يوضح ذلك:

جدول (20): تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات

الرقبة	Sig	قيمة الاختبار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الفقرة
	0.001	7.17	74.2	3.71	ثانياً: عدالة الإجراءات
3	0.001	7.8	75.8	3.79	1 يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
6	0.001	4.32	71	3.55	2 يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
5	0.001	7.26	74.8	3.74	3 يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية
7	0.001	5.9	71	3.55	4 يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
8	0.001	3.9	70	3.5	5 يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء
1	0.001	8.9	78	3.9	6 يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير.

7	تتعامل المؤسسة بإجراءات نزيهة مع جميع الموظفين	3.7	74	5.67	0.001	5
8	إجراءات المكافآت معلنة للجميع	3.85	77	8.22	0.001	2

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة " يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير " بمتوسط حسابي (3.9) ونسبة مئوية (78%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "

يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء " بمتوسط حسابي (3.5) ونسبة مئوية (70%).

متوسط الحسابي لمجال عدالة الإجراءات هو 3.71، مما يعكس درجة مقبولة من الرضا عن عدالة الإجراءات بين المشاركين في الدراسة. النسبة المئوية العامة للرضا عن عدالة الإجراءات هي 74.2%، مما يشير إلى تفاعل إيجابي من العاملين تجاه عدالة الإجراءات في المنظمة.

قيم الاختبار والرتب: قيم الاختبار (Test Statistics) للفقرات تظهر أن جميعها لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع عدالة الإجراءات والاستغراق الوظيفي. الفقرة 6 (يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير) تبرز كأكثر الفقرات تأثيراً برتبة أولى وقيمة اختبار عالية تبلغ 8.9، مما يدل على أن حق العاملين في الاعتراض على القرارات يرتبط بشكل كبير برضاهم العام عن الإجراءات والاستغراق الوظيفي. الفقرة 8 (إجراءات المكافآت معلنة للجميع) تأتي بعد الفقرة 6 برتبة ثانية وتظهر قيمة اختبار تبلغ

8.22، مما يدل على أن الشفافية في إجراءات المكافآت تسهم في تعزيز الرضا والاستغراق الوظيفي للموظفين. الفقرة 1 (يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز) تأتي بمرتبة ثالثة مع قيمة اختبار 7.8، مما يوضح أن استخدام القرارات بشكل غير متحيز يعزز من الرضا عن الإجراءات في المنظمة.

يشير الجدول إلى أن العدالة في الإجراءات المتبعة داخل المنظمة تلعب دورًا هامًا في تعزيز الاستغراق الوظيفي للموظفين. على سبيل المثال، الشفافية في الإجراءات وحق العاملين في الاعتراض والمشاركة في صنع القرارات يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من مشاركة الموظفين وارتباطهم بالمنظمة. ينبغي على المنظمات الاهتمام بتنفيذ إجراءات موضوعية وشفافة ومتساوية لجميع العاملين، وتشجيع الاعتراضات المبنية على أساسات معقولة، لتعزيز رضا الموظف وزيادة مستوى استغراقه الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأداء العالي والاستمرارية في العمل.

- تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات: تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم لا: والجدول رقم (21) يوضح ذلك:

جدول (21): تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات

الرتبة	Sig	قيمة الاختبار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الفقرة
	0.001	7.26	77	3.68	ثالثاً: عدالة التعاملات
1	0.001	7.1	72	3.6	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الود والاهتمام
2	0.001	5.77	75	3.75	عندما يتخذ المدير قراراً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.
3	0.001	8.6	78.4	3.92	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية
4	0.001	7.9	76.4	3.82	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف
5	0.001	4.6	71.8	3.59	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي

6	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ تلك القرارات	3.68	73.6	6.67	0.001	4
7	يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي	3.49	69.8	5.3	0.001	8
8	أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين	3.6	72	5.2	0.001	5

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة "عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية" بمتوسط حسابي (3.92) ونسبة مئوية (78.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي" بمتوسط حسابي (3.49) ونسبة مئوية (69.8)

متوسط الحسابي والنسب المئوية:

متوسط الحسابي لمجال عدالة التعاملات هو 3.68، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من الرضا عن عدالة التعاملات داخل المنظمة. النسبة المئوية العامة للرضا عن

عدالة التعاملات هي 77%، مما يدل على تفاعل إيجابي من العاملين تجاه كيفية تعامل الإدارة معهم في المنظمة.

قيم الاختبار والرتب: جميع الفقرات في هذا الجدول تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية مع عدالة التعاملات والاستغراق الوظيفي، مما يعزز من قوة العلاقة بين هذه العوامل.

الفقرة 3: (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية) تظهر كأكثر الفقرات تأثيراً برتبة أولى وقيمة اختبار عالية تبلغ 8.6، مما يدل على أن احترام مطالب الموظفين الشخصية يسهم بشكل كبير في رضاهم واستغراقهم الوظيفي. **الفقرة 4:** (عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف) تأتي برتبة ثانية مع قيمة اختبار 7.9، مما يوضح أن الاهتمام بمصلحة الموظفين يعزز من رضاهم عن الإجراءات والتعاملات داخل المنظمة. **الفقرة 2:** (عندما يتخذ المدير قراراً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة) تأتي برتبة ثالثة مع قيمة اختبار 5.77، مما يشير إلى أهمية الصراحة في التعاملات الإدارية لدى الموظفين. **الفقرة 6:** (عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات) تأتي برتبة رابعة مع قيمة اختبار 6.67، مما يظهر أن شرح الأسباب المنطقية للقرارات يسهم في فهم الموظفين وزيادة رضاهم.

يوضح الجدول أن العدالة في التعاملات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تحفيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتمتعون بمعاملة عادلة وشفافة من الإدارة يكونون أكثر رضا وارتباطاً بالمنظمة. إذا من الضروري أن تهتم المنظمات بتنفيذ سياسات وإجراءات تعامل عادلة وصريحة مع موظفيها، وتشجيع الحوار المفتوح والشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، لتعزيز

المجال الثاني: تحليل فقرات مجال سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم لا: والجدول رقم (22) يوضح ذلك:

جدول (22): تحليل فقرات مجال سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	Sig	الرتبة
	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	3.788	%75.76	7.63	0.001	
1	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل	3.55	71	4.29	0.001	11
2	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.	3.99	79.8	9.48	0.001	1
3	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	3.8	76	6.06	0.001	6
4	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح	3.9	78	8.71	0.001	4

					العمل في المراحل المستقبلية.	
5	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.	3.6	72	7.14	0.001	10
6	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يطلع لراحتهم واسعادهم.	3.7	74	5.77	0.001	8
7	يشارك المدير مع مرؤوسيه في الحصول على المزايا	3.95	79	9.09	0.001	3
8	يخبر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.	3.84	76.8	8.32	0.001	5
9	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	3.68	73.6	5.92	0.001	6
10	لدى المدير قدرة على الهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	3.55	71	4.29	0.001	12

11	يعد المدير متحدث قوي للمحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.	3.99	79.8	9.48	0.001	2
12	لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار	3.8	76	6.066	0.001	7

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة " يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم" بمتوسط حسابي (3.99) ونسبة مئوية (79.8%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "لدى المدير قدرة على الهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم" بمتوسط حسابي (3.55) ونسبة مئوية (71%). يوضح الجدول أن دعم القادة لمرؤوسيهـم يلعب دوراً مهماً في تحفيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، حيث يعمل الدعم المباشر من القادة على تعزيز الرضا والالتزام وزيادة إنتاجية الموظفين لذا، تعد السياسات التي تشجع على التواصل الفعال، ودعم المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين، وتوفير فرص للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم واستخدام قدراتهم الشخصية في حل المشكلات، أموراً حيوية لنجاح القيادة واستمرارية النمو في المنظمات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم لا: والجدول رقم (23) يوضح ذلك:

جدول (23): مجال المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	Sig	الرتبة
	المشاركة في اتخاذ القرار	3.74	74.8	7.66	0.001	
1	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور	3.91	78.2	8.7	0.001	2
2	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	3.6	72	7.14	0.001	7
3	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.	3.75	75	5.77	0.001	5
4	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي.	3.95	79	9.09	0.001	1

5	في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفراج تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.	3.84	76.8	8.32	0.001	3
6	اتخذ معظم القرارات من خلال الرجوع إلى المرؤوسين.	3.59	71.8	4.61	0.001	8
7	يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين	3.78	75.6	7.6	0.001	4
8	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عالية.	3.57	71.4	6.14	0.001	9
9	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	3.65	73	5.06	0.001	6

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة " في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعملية " بمتوسط حسابي (3.95) ونسبة مئوية (79%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة " نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عالية " بمتوسط حسابي (3.57) ونسبة مئوية (71.4%).

المجال الرابع: تحليل فقرات مجال دعم وتأکید الذات لدى العاملين:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم لا: والجدول رقم (24) يوضح ذلك:

جدول (24): دعم وتأکید الذات لدى العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	Sig	الرتبة
	دعم وتأکید الذات لدى العاملين	3.68	73.6	6.933	0.001	
1	تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.	3.682	73.64	5.92	0.001	7
2	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.	3.44	68.8	3.43	0.001	9
3	مهام وظيفتي محددة بدقة.	3.88	77.6	8.2	0.001	1
4	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	3.75	75	5.7	0.001	4
5	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.	3.86	77.2	8.2	0.001	2

6	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.	3.57	71.4	6.7	0.001	8
7	احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضاي عن العمل.	3.71	74.2	5.43	0.001	6
8	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.	3.82	76.4	7.8	0.001	3
9	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.	3.72	74.4	7.1	0.001	5
10	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	3.37	67.4	3.18	0.001	10

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة "مهام وظيفتي محددة بدقة" بمتوسط حسابي (3.88) ونسبة مئوية (77.6%).

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل" بمتوسط حسابي (3.37) ونسبة مئوية (67.4%).

2-1 : الاستغراق الوظيفي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة أفراد العينة قد وصلت لدرجة الحياد (3) درجة متوسطة أم لا: والجدول رقم (25) يوضح ذلك:

جدول (25): مجالات الاستغراق الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	Sig	الرتبة
	الاستغراق الوظيفي	3.61	72.2	6.26	0.001	
1	يحق لي عملي أكبر اشباع في حياتي	3.48	69.6	3.74	0.001	11
2	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية	3.64	72.8	4.95	0.001	6
3	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل وآخر	3.8	76	7.6	0.001	1
4	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	3.77	75.4	7.4	0.001	3

5	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي	3.51	70.2	6.09	0.001	9
6	امتك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها	3.6	72	4.67	0.001	7
7	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.	3.79	75.8	7.59	0.001	2
8	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة	3.7	74	6.97	0.001	4
9	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.	3.46	69.2	3.66	0.001	13
10	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي	3.65	73	6.43	0.001	5
11	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي بسرعة	3.47	69.4	5.15	0.001	12
12	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي	3.52	70.4	4.06	0.001	8

13	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	3.51	70.2	4.46	0.001	9
----	---	------	------	------	-------	---

تشير هذه النتائج إلى تأثير الوظيفة كعنصر مركزي في حياة الأفراد ومدى ارتباطها بتحقيق الرضا الوظيفي والمعنى الشخصي، مما يعكس أهمية التفاعل بين الفرد وبيئته الوظيفية.

ان الوظيفة كمصدر لتحقيق الإشباع الشخصي: تُظهر الفقرة الأولى، التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.8) ونسبة مئوية (76%)، أن معظم المشاركين يرون أن عملهم يدمج الجوانب الهامة في حياتهم. من منظور سوسيولوجي، يشير هذا إلى الدور المحوري الذي تلعبه الوظيفة في تحديد الهوية الاجتماعية وتحقيق الإشباع النفسي والمعنوي. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: جاء متوسط الفقرة الأخيرة (3.46) بنسبة مئوية (69.2%) أقل مقارنة بباقي الفقرات، مما يُظهر أن المشاركين لا يفضلون استغراق كل وقتهم في العمل. هذا يعكس التوجه نحو تحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية، وهو اتجاه متزايد في المجتمعات المعاصرة التي تسعى لتلبية حاجات العمل والحاجات الاجتماعية الأخرى. موافقة العينة على الجوانب الوظيفية: ارتقاع المتوسطات عن درجة الحياد (3) يعكس إجماعاً عاماً من المشاركين حول أهمية الجوانب الوظيفية المدروسة في تعزيز الرضا الوظيفي. هذا يبرز أهمية بيئة العمل التي تلبي توقعات العاملين وتستجيب لاحتياجاتهم الاجتماعية والنفسية. الوظيفة كعامل اجتماعي محوري: تشير هذه النتائج إلى أن الوظيفة ليست مجرد مصدر للدخل، بل تُعد أيضاً مساحة للتفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات، حيث تتيح الفرصة للأفراد للتفاعل مع القيم والتنظيمات المحيطة بهم، مما يعزز من اندماجهم في النسيج الاجتماعي. تسلط هذه النتائج الضوء على دور الوظيفة كُبعد أساسي في حياة الأفراد، حيث تجمع بين تحقيق

الإشباع الشخصي والتفاعل الاجتماعي. يعكس هذا أهمية تصميم بيئة عمل متوازنة تُعزز من رضا الأفراد وتوازن بين التزاماتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية، بما يساهم في بناء استقرار اجتماعي ومهني.

تحليل استجابات المجالات الرئيسية للاستبانة:

جدول (26): تحليل استجابات المجالات الرئيسية للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	Sig	الرتبة
المحور الأول	الدعم التنظيمي	3.72	74.4	7.48	0.001	-
أولاً	العدالة التنظيمية	3.686	73.72	7.24	0.001	3
1	عدالة التوزيعات	3.66	73.2	6.37	0.001	3
2	عدالة الإجراءات	3.71	74.2	7.17	0.001	1
3	عدالة التعاملات	3.68	77	7.26	0.001	2
ثانياً	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	3.788	%75.76	7.63	0.001	1
ثالثاً	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.74	74.8	7.66	0.001	2
رابعاً	دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين	3.68	73.6	6.933	0.001	4

المحور الثاني	الاستغراق الوظيفي	3.61	72.2	6.26	0.001	-
الاستبانة ككل	3.7	%74	7.24	0.001	-	-

تعكس هذه النتائج فهمًا عميقًا لديناميكيات العلاقة بين القادة والمرؤوسين وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء. أهمية سلوك القادة: تصدر مجال "سلوك القادة لمساندة المرؤوسين" المرتبة الأولى (3.78؛ 75.76%) يُشير إلى أن دعم القادة وحسن تفاعلهم مع الموظفين يُعتبر عنصرًا مركزيًا في تعزيز البيئة التنظيمية. من منظور سوسيولوجي، هذا يشير إلى أهمية القيادة التحفيزية التي تعزز التماسك الاجتماعي والثقة المتبادلة بين أفراد الفريق. دعم الذات كعامل داعم ولكن أقل مركزية: حصول مجال "دعم وتأکید الذات لدى العاملين" على المرتبة الأخيرة (3.68؛ 73.6%) يعكس أن هذا العامل، رغم أهميته، أقل تأثيرًا نسبيًا مقارنةً بسلوك القادة. قد يشير ذلك إلى حاجة إضافية لتعزيز الجوانب التي تُبرز التقدير الذاتي والشعور بالقيمة داخل بيئة العمل، وهو ما يرتبط بنظريات العدالة التوزيعية والاجتماعية. الرضا العام المرتفع: ارتفاع متوسطات الاستجابة عن درجة الحياد (3) يعكس وجود رضا عام بين العينة المدروسة. هذا يشير إلى بيئة تنظيمية تتسم بالإيجابية النسبية، حيث يشعر الموظفون بالدعم والمساندة من الإدارة. العلاقة بين القيادة والتمكين: تؤكد النتائج أهمية القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المؤسسة. وفقًا لنظريات التفاعل الاجتماعي، القادة الذين يدعمون مرؤوسيهـم يعززون مشاعر الانتماء والتكامل الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.

هذه النتائج تسلط الضوء على أن القيادة الداعمة لها التأثير الأكبر في تشكيل بيئة العمل الإيجابية، حيث يمثل القادة نقطة ارتكاز لتعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة. مع ذلك، يبقى تطوير أساليب تدعم استقلالية الموظفين وتقديرهم لذاتهم فرصة إضافية

لتعزيز الأثر الإيجابي على الأداء والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى استدامة الاستقرار الوظيفي والاجتماعي.

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

- ارتباط بيرسون

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة عند مستوى 0.05 بين محددات الحاجات التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأکید الذات لدى العاملين) والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك والجدول (27) يبين النتائج:

جدول (27): يوضح وجود العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
0.000	0.960	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين محددات الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.960) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين محددات الدعم التنظيمي بأبعادها المختلفة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) والاستغراق الوظيفي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أولاً- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (28): يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
-----------------------------	--------------------------	-------

0.000	0.959	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك
-------	-------	--

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتّضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.959) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك.

ثانياً- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك والجدول التالي يبين

النتائج:

جدول (29): يوضح العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوك القادة لمساندة

المرؤوسين

القيمة	معامل	الفرض
الاحتمالية	بيرسون	
sig	للاارتباط	

0.000	0.907	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك
-------	-------	--

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.907) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك.

ثالثاً- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (30): يوضح العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون للاارتباط	الفرض
-----------------------------	------------------------------	-------

0.000	0.913	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك
-------	-------	---

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط يساوي (0.913) وأنّ القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك.

رابعاً- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك والجدول التالي يبين النتائج: جدول (31): يوضح العلاقة بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي

القيمة	معامل	الفرض
الاحتمالية	بيرسون	
sig	للاارتباط	

0.000	0.961	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك
-------	-------	--

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.961) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين دعم وتأکید الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك.

اختبارات الفرضيات:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، العمر"
النتائج المتعلقة بمتغير الجنس: تم صياغة الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط بين درجات استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

ورغبة في التحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة؛ حيث تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفروق بين المتوسطات كما بالجدول التالي:

جدول (32): نتائج اختبار ت للفروق حسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
0.29	1.06	1.18	3.7	110	ذكر	العدالة التنظيمية

		1.02	3.5	45	أنثى	
0.62	0.487	1.24	3.7	110	ذكر	سلوك القادة
		1.28	3.8	45	أنثى	لمساندة المرؤوسين
0.88	0.144	1.16	3.73	110	ذكر	المشاركة في اتخاذ
		1.21	3.76	45	أنثى	القرارات
0.278	1.09	1.23	3.74	110	ذكر	دعم وتأكيـد الذات
		1.1	3.49	45	أنثى	لدى العاملين
*0.048	1.99	1.2	3.7	110	ذكر	الحاجات التنظيمية
		1.07	3.2	45	أنثى	
0.425	0.801	1.19	3.74	110	ذكر	الاستغراق الوظيفي
		1.05	3.56	45	أنثى	
0.487	0.697	1.19	3.7	110	ذكر	الاستبانة ككل
		1.07	3.58	45	أنثى	

تبيّن في الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T-لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال الدعم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور

النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة:

تمّ صياغة الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتحقق من صحة الفرضية تمّ حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة؛ حيث تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (33): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " لفحص الفروق حسب متغير

عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	74.39	2	37.19	45.54	0.001	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	115.96	142	0.817			
	المجموع	190.35	144				
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	بين المجموعات	67.5	2	33.753	40.36	0.001	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	118.7	142	0.836			
	المجموع	186.254	144				
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	76.77	2	38.386	36.6	0.001	

دالة إحصائية			1.048	142	148.7	داخل المجموعات	
				144	225.57	المجموع	
دالة إحصائية	0.001	37.43	34.378	2	68.756	بين المجموعات	دعم وتأكيـد الذات
			0.918	142	130.417	داخل المجموعات	
				144	199.17	المجموع	
دالة إحصائية	0.001	43.4	39.427	2	78.85	بين المجموعات	الحاجات التنظيمية
			0.908	142	128.95	داخل المجموعات	
				144	207.805	المجموع	
	0.001	47.35	40.5	2	81.01	بين المجموعات	الاستغراق الوظيفي
			0.855	142	121.45	داخل المجموعات	

دالة إحصائية				144	202.47	المجموع	
دالة إحصائية	0.001	43.8	37.577	2	75.154	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			0.857	142	121.7	داخل المجموعات	
				144	196.86	المجموع	

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة الفروق لصالح أي عدد سنوات من الخدمة، استخدم الباحث اختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (34): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخدمة	المتوسطات	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	2.68	0.76	45.54	0.001
	5-10 سنوات	3.45	1.03		
	10 سنوات فأكثر	4.45	0.86		

.001	40.36	0.73	2.69	أقل من 5 سنوات	سلوك القادة
		1.09	3.52	5-10 سنوات	لمساندة
		0.84	4.3	10 سنوات فأكثر	المرووسين
0.001	36.63	0.81	2.67	أقل من 5 سنوات	المشاركة في
		1.26	3.7	5-10 سنوات	اتخاذ
		0.91	4.5	10 سنوات فأكثر	القرارات
0.001	37.43	0.77	2.69	أقل من 5 سنوات	دعم وتأكيد
		1.18	3.66	5-10 سنوات	الذات
		0.84	4.4	10 سنوات فأكثر	
0.001	43.417	0.79	2.68	أقل من 5 سنوات	الحاجات
		1.09	3.4	5-10 سنوات	التنظيمية
		0.918	4.48	10 سنوات فأكثر	
0.001	47.35	0.76	2.65	أقل من 5 سنوات	الاستغراق
		1.07	3.2	5-10 سنوات	الوظيفي
		0.88	4.44	10 سنوات فأكثر	
0.001	43.84	0.7	2.67	أقل من 5 سنوات	الاستبانة
		1.07	3.5	5-10 سنوات	ككل
		0.8	4.46	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة

تعزي لمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم صياغة الفرضية الصفرية التالية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة؛ حيث تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (35): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " لفحص الفروق حسب متغير

المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	105.102	2	52.55	87.53	0.001	دالة إحصائية

			0.600	142	85.25	داخل المجموعات	
				144	190.35	المجموع	
	0.001	73.14	57.23	2	114.46	بين المجموعات	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
			0.782	142	111.106	داخل المجموعات	
				144	225.57	المجموع	
	0.001	69.3	49.19	2	98.392	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.710	142	100.78	داخل المجموعات	
				144	199.173	المجموع	
دالة إحصائياً	0.001	83.73	56.22	2	112.45	بين المجموعات	دعم وتأكيد الذات
			0.671	142	95.35	داخل المجموعات	
				144	207.805	المجموع	

دالة إحصائية	0.001	84.78	53.33	2	106.66	بين المجموعات	الحاجات التنظيمية
			0.629	142	89.322	داخل المجموعات	
				144	195.98	المجموع	
دالة إحصائية	0.001	87.47	55.87	2	111.759	بين المجموعات	الاستغراق الوظيفي
			0.639	142	90.7	داخل المجموعات	
				144	202.47	المجموع	
دالة إحصائية	0.001	86.177	53.32	2	106.64	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			0.619	142	87.859	داخل المجموعات	
				144	194.499	المجموع	

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير

للمؤهل العلمي. ولمعرفة الفروق لصالح أي من المؤهلات العلمية، استخدم الباحث اختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (36): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسطات	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	ثانوية فأقل	2.65	0.77	87.53	0.001
	دبلوم	3.48	1.01		
	ليسانس فأعلى	4.6	0.58		
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	ثانوية فأقل	2.61	0.78	73.14	.001
	دبلوم	3.8	1.24		
	ليسانس فأعلى	4.7	0.636		
المشاركة في اتخاذ القرارات	ثانوية فأقل	2.66	0.787	69.317	0.001
	دبلوم	3.72	1.18		
	ليسانس فأعلى	4.6	0.57		
دعم وتأکید الذات	ثانوية فأقل	2.62	0.773	83.7	0.001
	دبلوم	3.46	1.06		

		0.65	4.67	ليسانس فأعلى	
0.001	84.78	0.77	2.64	ثانوية فأقل	الدعم التنظيمي
		1.04	3.56	دبلوم	
		0.56	4.65	ليسانس فأعلى	
0.001	87.47	0.77	2.62	ثانوية فأقل	الاستغراق الوظيفي
		1.046	3.2	دبلوم	
		0.611	4.63	ليسانس فأعلى	
0.001	86.177	0.77	2.64	ثانوية فأقل	الاستبانة ككل
		1.02	3.5	دبلوم	
		0.59	4.64	ليسانس فأعلى	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح الليسانس فأعلى.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج النظرية، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات التي تفيد الباحثين في هذا المجال

النتائج النظرية:

- ضرورة أن تتبنى مؤسسة سوناطراك كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد الحاجات التنظيمية، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على مستويات الأداء عند منتسبيها من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة العلاقات المباشرة والإيجابية.
- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على أدائهم لواجباتهم على الوجه المطلوب.
- التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الاجراءات والقرارات الإدارية مما يتطلب الابتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية أو الفئوية الضيقة.
- أثر الحاجات التنظيمية في إدراك العمال لإنصاف مسؤوليتهم واحساسهم بالمساواة في توزيع الحاجات التنظيمية بالتساوي ومعاملتهم بالعدل.
- تنبع ثقة العمال من الحاجات التنظيمية والعدالة في تقسيم المهام وهذا يؤدي إلى تحفيزهم واثارة دافعيتهم للمزيد من الولاء للمؤسسة واستقطاب الموارد البشرية الملائمة.
- تتمثل الحاجات التنظيمية في التحفيز العدالة في التوزيع، إسناد المهام، المعاملة الجيدة للمرؤوسين من طرف المسؤولين.
- يعتبر الاستغراق الوظيفي بأنه استغلال وتعظيم العمال لطاقتهم وقدراتهم وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة.

- أهمية الاستغراق الوظيفي تجعله يدخل في صميم العلاقة الوظيفية وتساعد المستويات العالية أخذ المبادرة للتعلم وتجعل العمال ينتهجون سلوكات ايجابية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- بصفة عامة يمكن القول أنّ هناك علاقة عكسية بين الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي فكلما زاد إدراك العمال للحاجات التنظيمية وتوزيعها بالتساوي بينهم زاد الاستغراق الوظيفي والعكس.

النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة التي قام بها الباحث في مؤسسة سوناطراك وحدة بومقر باتنة، تم التوصل الى النتائج التالية:
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة بين محددات الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر بولاية باتنة. "

أفرزت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية العامة ما يلي:

- العدالة التنظيمية: اذا كان المجتمع يقدر العدالة والمساواة، فان هذا قد ينعكس على توقعات العمال في مكان العمل وتقييمهم للعدالة التنظيمية
- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين :القادة الذين يدعمون مرؤوسيهم يعكسون القيم الثقافية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتعاون. في مجتمعات تحترم القيم الجماعية والتعاون، يمكن أن يكون هذا السلوك القائد أكثر تأثيراً على الاستغراق الوظيفي.

المشاركة في اتخاذ القرار: يشير هذا المحدد إلى درجة الديمقراطية والشفافية في مكان العمل. في مجتمعات تتمتع بثقافة ديمقراطية قوية، يمكن أن تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من التزام العاملين واستغراقهم في العمل.

دعم وتأكيد الذات لدى العاملين: يمكن أن يكون هذا المحدد مرتبطاً بالثقافة الفردية والتأكيد على أهمية الذات والثقة في النفس. في مجتمعات تعزز الثقة في النفس والتحقيق الذاتي، قد يكون دعم العاملين أكثر فعالية في زيادة الاستغراق الوظيفي. وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن العلاقة بين محددات الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك فرع بومقر. باتتة. تعتمد على العوامل الاجتماعية والثقافية وبذلك يمكن تصميم سياسات و إجراءات تنظيمية تعزز الاستغراق الوظيفي بشكل عام.

وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من مؤشرات محددات الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي يتحدد لنا صدق الفرضية العامة.

أولاً: هناك علاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين لدعم الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟

أفرزت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى ما يلي:

الثقافة التنظيمية: يمكن أن تكون الثقافة السائدة في مؤسسة سوناطراك تلعب دوراً كبيراً في تعزيز أو تقويض سلوك القادة لمساندة المرؤوسين. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الدعم والتعاون بين القادة والمرؤوسين، فقد يكون لذلك تأثير إيجابي على الاستغراق الوظيفي.

· القيم الاجتماعية :القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة قد تؤثر على كيفية تفسير العمال لدعم القادة. في المجتمعات التي تقدر التماسك الاجتماعي والدعم المتبادل، قد يكون لدعم القادة تأثير أكبر على الاستغراق الوظيفي.

· الديناميات الاجتماعية :يمكن أن تؤثر الديناميات الاجتماعية داخل مكان العمل على العلاقة بين سلوك القادة والاستغراق الوظيفي. إذا كان هناك جو من الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين، فقد يزيد ذلك من فعالية دعم القادة في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

· التوقعات المهنية :توقعات العمال تجاه القادة يمكن أن تلعب دوراً في هذه العلاقة. إذا كان العمال يتوقعون دعماً وتوجيهاً من قادتهم، فقد يكون لذلك تأثير إيجابي على مستوى استغراقهم الوظيفي عند تلقي هذا الدعم.

وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من مؤشرات العلاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين لدعم الاستغراق الوظيفي يتحدد لنا صدق الفرضية الأولى.

- ثانياً: " توجد علاقة بين دعم وتأکید الذات لدى العمال لدعم الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

أفرزت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الثانية ما يلي:

الثقافة التنظيمية :الثقافة التنظيمية لمؤسسة سوناطراك تلعب دوراً كبيراً في التأثير على كيفية استجابة العمال للمشاركة في اتخاذ القرار. إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على

الشفافية والديمقراطية في صنع القرارات، فإن ذلك يعزز من استغراق العمال في عملهم لأنهم يشعرون بأن لديهم دورًا في تشكيل مستقبل المؤسسة.

التمكين: في السياق الاجتماعي، التمكين هو عنصر أساسي في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار. عندما يشعر العمال بأنهم مكنون وقادرون على التأثير في القرارات، فإن ذلك يعزز التزامهم واستغراقهم في العمل. التمكين يتضمن الثقة في العمال وإعطائهم المسؤولية والفرص للمساهمة بأفكارهم وآرائهم.

التوقعات المهنية: التوقعات المهنية للعمال تلعب دورًا في هذه العلاقة. إذا كان العمال يتوقعون أن يكون لهم صوت في صنع القرارات ويشعرون بالرضا عند مشاركتهم في العملية، فإن ذلك يزيد من استغراقهم في العمل. هذه التوقعات قد تكون متأثرة بالعوامل الثقافية والاجتماعية التي تقدر المساهمة الجماعية والتعاون.

الدعم الاجتماعي: دعم الزملاء والإدارة يمكن أن يعزز من تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الاستغراق الوظيفي. عندما يشعر العمال بأنهم مدعومون ومشجعون من قبل زملائهم وقادتهم في عملية اتخاذ القرار، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة والالتزام بعملهم.

الهوية المهنية: الهوية المهنية للعمال قد تكون عاملاً مؤثراً في هذه العلاقة. إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تعزز من هوية العمال المهنية وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الفريق، فإن ذلك يزيد من استغراقهم في العمل. الهوية المهنية تعني الشعور بالانتماء للمهنة والتقدير للمهارات والمعارف التي يمتلكها العامل.

بالتالي، يمكن القول أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستغراق الوظيفي تعتمد على مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على توقعات العمال وشعورهم بالتمكين والدعم في مكان العمل

- وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من مؤشرات دعم وتأكيد الذات لدى العمال لدعم الاستغراق الوظيفي في المؤسسة يتحدد لنا صدق الفرضية الثانية.
- ثالثاً: " توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟
- أفرزت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الثانية ما يلي:
- الجنس: الفروق بين الجنسين في مكان العمل قد تتبع من الفروق الثقافية والاجتماعية المرتبطة بأدوار الجنسين. في بعض المجتمعات، قد يكون هناك توقعات مختلفة من الرجال والنساء بخصوص أدائهم الوظيفي ومستوى التزامهم، مما قد يؤثر على استغراقهم الوظيفي.
- العمر: الفروق العمرية قد تؤثر على استجابة الأفراد للحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي. العمال الأصغر سناً قد يكون لديهم توقعات مختلفة وتفضيلات للعمل مقارنة بالعمال الأكبر سناً. السياقات الاجتماعية المتعلقة بالتقدم في العمر والتقدير قد تؤثر أيضاً على هذه العلاقة.
- المؤهل العلمي: المستوى التعليمي يمكن أن يؤثر على استجابة الأفراد للحاجات التنظيمية واستغراقهم الوظيفي. الأفراد ذوو المؤهلات العلمية العالية قد يكون لديهم توقعات أعلى من حيث الدعم التنظيمي وتوفير فرص النمو والتطور.
- الدرجة الوظيفية: الفروق بين الأفراد في الدرجات الوظيفية المختلفة يمكن أن تتبع من الفروق في المسؤوليات والمهام المتوقعة منهم. العمال في الدرجات الوظيفية العليا قد يكون لديهم توقعات أعلى من حيث التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

· سنوات الخدمة :الخبرة الوظيفية والمدة التي قضوها في المؤسسة قد تؤثر على استجابتهم للحاجات التنظيمية. العمال الذين قضوا سنوات طويلة في المؤسسة قد يكونوا أكثر ولاءً واستغراقاً في العمل مقارنةً بالعمال الجدد.

· مكان العمل :الاختلافات في بيئات العمل وأماكن العمل المختلفة قد تؤثر على استجابة الأفراد للحاجات التنظيمية. المؤسسات التي توفر بيئة عمل داعمة ومحفزة قد تساعد في تعزيز الاستغراق

وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من مؤشرات الفروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة الحاجات التنظيمية بالاستغراق الوظيفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية :
(الجنس، العمر المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، مكان العمل) يتحدد لنا صدق الفرضية الثانية .

رابعاً: يوجد تأثير لمحددات الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر؟

أفرزت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرابعة ما يلي:
القيم الاجتماعية والثقافية :القيم الاجتماعية والثقافية التي تميز المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على استجابة العمال لمحددات الحاجات التنظيمية. مثلاً، في مجتمع يقدر العدالة والمساواة، قد يكون للعدالة التنظيمية تأثير أكبر على الاستغراق الوظيفي.

· التوقعات الاجتماعية :توقعات العمال بخصوص الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي قد تكون متأثرة بالمعايير الاجتماعية والتوقعات السائدة في المجتمع. إذا كان العمال

يتوقعون الحصول على دعم مستمر من الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرار، فقد يزيد ذلك من استغراقهم الوظيفي.

· التفاعل الاجتماعي في مكان العمل: العلاقات الاجتماعية بين العمال والقادة يمكن أن تؤثر على تأثير محددات الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي. إذا كان هناك جو من الثقة والتعاون بين العمال والإدارة، قد يزيد ذلك من فعالية الدعم التنظيمي ويعزز الاستغراق الوظيفي.

· الهوية المهنية: الهوية المهنية للعمال ومدى ارتباطهم بعملهم قد تؤثر على استجابتهم لمحددات الحاجات التنظيمية. إذا شعر العمال بأنهم جزء من المؤسسة وأن لديهم دوراً مهماً في تحقيق أهدافها، فقد يزيد ذلك من استغراقهم الوظيفي.

· الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي يمكن أن يكون مؤشراً قوياً للاستغراق الوظيفي. عندما يكون العمال راضين عن بيئة العمل والدعم الذي يتلقونه، قد يزيد ذلك من استغراقهم الوظيفي. التمكين والدعم: مدى تمكين العمال ودعمهم في مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير كبير على استغراقهم الوظيفي. عندما يشعر العمال بأنهم مكنون ولديهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتطوير مهاراتهم، قد يزيد ذلك من استغراقهم في العمل.

وتأسيساً على ما سبق وانطلاقاً من تأثير محددات الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك فرع بومقر؟ يتحدد لنا صدق الفرضية الرابعة.

خاتمة:

في ضوء الدراسة الميدانية الموسومة بـ "الحاجات الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك بومقر باتنة"، أظهرت النتائج المتحصّل عليها بخصوص الفرضية الرابعة تأثيراً واضحاً لمحددات الحاجات التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سوناطراك فرع بومقر. حيث أن القيم الاجتماعية والثقافية يتضح أن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تحتضن المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تشكيل استجابات العمال تجاه محدّدات الحاجات التنظيمية. على سبيل المثال، تبرز العدالة التنظيمية كعامل مؤثر بشكل خاص في مجتمع يعلي من قيمة العدالة والمساواة، كما أن التوقعات الاجتماعية تُظهر النتائج أن توقعات العمال المتعلقة بالدعم الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار ترتبط بتأثير المعايير الاجتماعية السائدة. كلما تلاءمت هذه التوقعات مع الحاجات الوظيفية، ازداد مستوى الاستغراق الوظيفي، كما أن التفاعل الاجتماعي في مكان العمل و العلاقات الاجتماعية الإيجابية القائمة على الثقة والتعاون بين العمال في مؤسسة سوناطراك مقاطعة بومقر باتنة، والإدارة تعززان من فعالية الدعم الوظيفي، مما يزيد من ارتباط الموظفين بعملهم ويساهم في تحقيق استغراق وظيفي أعمق. إن ارتباط العمال بهويتهم المهنية وشعورهم بالانتماء لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة يعززان من استجاباتهم الإيجابية تجاه الحاجات الوظيفية، مما ينعكس إيجابياً على استغراقهم في العمل. يعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً أساسياً للاستغراق الوظيفي. عندما يشعر العمال بالرضا عن بيئة العمل والدعم المقدم لهم، يزداد لديهم الدافع للتفاعل بفعالية مع وظيفته كما يشير التمكين في العمل إلى تمكين العمال من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والالتزام ويزيد من إسهامهم الإبداعي في تحقيق أهداف المؤسسة.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصل اليها الباحث نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة للنهوض بمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العمال وذلك من خلال:
- توفير البيئة الملائمة للعمل التي يسودها الاحترام والمساوات.
 - تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين حتى يشعروا بأهميتهم في المؤسسة.
 - تعزيز الثقة بين العمال داخل المؤسسة.
 - تشجيع الموظفين على البقاء مدة طويلة في العمل من خلال منحهم للحوافز.
 - مشاركة العمال في الاجتماعات والمشاورات للاستماع لآرائهم التي تهم المؤسسة.
 - مشاركة الإدارة أفراح وأحزان العمال، وهذا يجعلهم يحبون المؤسسة ويتفنون بالعمل فيها.
 - توزيع الرواتب والمكافآت والعلاوات والحوافز بما يتناسب مع جهود وقدرات ومؤهلات وخبرات الموظفين في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

تعتبر كل من الحاجات التنظيمية والاستغراق الوظيفي من المواضيع المهمة والحديثة والتي أثارت اهتمام المنظمات في هذا العصر، لذلك ينبغي التعمق فيها والقيام بالدراسات المختلفة في هذا المجال من خلال قيامنا بدراسات مماثلة في الحاجات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، لاحظ الباحث أن هناك العديد من المواضيع التي لها صلة بدراستنا وهذه العناوين هي:

- الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.
- التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي.

- علاقة الالتزام التنظيمي بالاستغراق الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ هذه الدراسة يمكن للباحثين في نفس المجال والموضوع أن يتخذونها كسند ومرجع لإعادة دراسة لموضوع البحث وذلك من زاوية أخرى لم يقدّمها الباحث بدراساتها والتطرق لها، مثل القيام بدراسة مماثلة على عمال سوناطراك الذين يعملون في الصحراء والذين يعملون في الإدارة المركزية بالعاصمة. كما يمكن أن تأخذ طابع دراسة مقارنة بين هذه المؤسسة موضوع الدراسة (مؤسسة سوناطراك فرع بومقر باتنة) ومؤسسات مماثلة في مناطق مختلفة من الوطن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الوحيدي، رافع يوسف. (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، جامعة الأزهر، غزة.
2. الابراهيم، محمد عقله. (2002). حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتب الرسالة الحديثة: عمان.
3. أبو الكشك، محمد نايف. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
4. أبو شنب، محمد أحمد. (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، جامعة الأزهر، غزة.
5. بني عطا، عثمان وحسن، محمد. (2004). الإدارة المدرسية اتجاهات معاصرة، مكتبة الخبتي الثقافية، بيشة.
6. حجازي، محمد حافظ. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية.
7. حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. الحسيني، فلاح حسن. (2010). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
9. زويلف، مهدي. (2001). الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
10. شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق.

11. الطائي، يوسف والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي. (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -
12. العاني، وجيه. (2003). الفكر التربوي المقارن، دار عمان للنشر والتوزيع: الأردن.
13. عسفة، حاتم محمد وأبو غزة، بسام عبد القادر. (2021). أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي وفق نموذج (spreitzer) دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
14. القريوتي، محمد قاسم. (2009). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. ماضي، أحمد اديب. (2014). أثر الدعم على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للانروا، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. مرفت، قاسم. (2012). نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل، دراسة
17. المغربي، الحميد عبد الفتاح. (2007). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة: جامعة المنصورة.
18. هلال، محمد عبد الغني. (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار التنمية للنشر.
19. هوانه، وليد وتقى، علي. (2001). مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت .

المجلات والدوريات:

20. أحمد، شهناز فاضل (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91.
21. أحمد، شهناز فاضل (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91.
22. أحمد، فتيحة وضيف، صدوق. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، م(4)، ع(2).
23. بنت عبد الرحمن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. 3، ع. 12، كانون الأول 2014.
24. بوخلوة، باديس، قموسهيلة. (2016). أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع(5)، 1-2.
25. الشميمري، هدى صالح. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، العدد(38). مجلد (4).
26. الشنطي، محمد (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. مجلة جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، غزة، 17 (2).

27. الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث.
28. الصافي، ولاء. (2017). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البحث، دمشق، مجلد 39، العدد 13.
29. الصاوي، محمود، وتماضر الدباغ (2021). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 2.
30. العبادي، هاشم فوزي والجاف، ولاء جودت. (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال. مجلة دورية لكلية الاقتصاد. م5، ع (9).
31. العباسي، عموري فادية ورمزي، سباع أحمد الصالح. (2019). أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، دراسة حالة مجمع عموري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد (4)، ع. (2).
32. العنزي، سعد علي حمود صبر، رنا ناصر. (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
33. العيفاوي، فريدة. (2016) المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 24.

34. الغانمي، افراح خضير عبد الرضا (2018)، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كربلاء العلمية، العدد 3.
35. الغانمي، افراح خضير عبد الرضا (2018)، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كربلاء العلمية، العدد 3.
36. الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية
37. فكرون، سعيد. (2018). الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 9(1).
38. قشمداد، حورية. (2021). أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، 8(1).
39. ماضي، خليل إسماعيل. (2015). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية. (3).
40. المغربي، عباد الحميد (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر.
41. المغربي، عباد الحميد (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر

42. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع. (3)
43. المغربي، عبد الحميد. (2003). أثر محددات ادراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهليقية، مجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ملحق ثاني، ع (2).
44. المير، عبد الرحيم علي. (2005). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 2.
45. نعيمة، سعداوي. (2017). نظام التحفي لراقي الفرد والمنظمة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية .
46. هاشم، عبد العزيز. (2003). ضغوط العمل والرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 27، العدد 4.

الرسائل الجامعية:

47. أبو شرح، نادر. (2015). تقييم أثر الوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
48. أبو ندا، سامية. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
49. بحري، يمينة وحفصي، أم الخير. (2020). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر.
50. بوصبيعة، فريد وعليون، صالح (2022). أثر الدعم التنظيمي على الابداع التنظيمي-داسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
51. الجساسي، عبدالله. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
52. جوادي، علي. (2012). التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم الطبيعة والحياة: الجزائر.
53. حنصالي، مريامة. (2014). إدارة الضغوط النفسية وعلاقتها بسلوك الشخصية المناعية (الصلابة النفسية والتوكيدية) في ضوء الذكاء الانفعالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر.

54. خديجة، زكايرة وصبرينة، زيدان وبثينة، وتيسي.(2021).أثر الدعم التنظيمي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
55. الدويش، عبد العزيز بن سليمان. (2015). التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة القصيم.
56. الرشدي، علي.(2019). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 39.(3)
57. الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجد لاوي للنشر. دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
58. شعلان، مضايي محمد.. (2014). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نوره
59. شنيق، عبد العزيز.(2008). الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت 20 سكيكدة، الجزائر.
60. صوالح، علي.(2020).الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
61. عزيزون، زهية.(2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت 20 سكيكدة: الجزائر

62. الفضل، سما. (2006). أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
63. فطيمة، العربي وكريمة، روابح. (2021). دور الدعم التنظيمي في تعزيز الانغماس الوظيفي، دراسة ميداني في المؤسسة الجزائرية لانتاج الكهرباء، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، علوم الاقتصاد.
64. المنطاوي، إيمان صلاح. (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طنطا.
65. المنطاوي، إيمان صلاح. (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طنطا.
66. موسى، أم الخير. (2021). الدعم التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة المسلية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف.
67. الهاشم، شريفة. (2013). تأكيد الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي في ضوء بعض المتغيرات بمدارس محافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

68. Al-Zawahreh , Abdelghafour & Al-Madi , Faisal, (2001): The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.
69. Avneet Kaur , (2013): Maslow's Need Hierarchy Theory : Applications and Critics , Global Journal of Management and Business Studies , ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10

70. Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (2010) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press, Hove
71. Bhuvanaiah, T. & Raya, R. (2014): Employee Engagement, Key to Organizational Success, SCMS Journal of Indian Management, Vol.(11), No.(4).
72. Bolman & Deal, Carlson, and Pfeffer ,(2010): Frederick Taylor : Principles of Scientific Management and the Multiple Frames for Viewing Work Organizations , (Victor A. Montemurro ,EDU 5571) ,Administrative Leadership St. John's University.
73. Charles M. Carson ,(2005): A Historical view of Douglas McGregor's theory , Management Decision , 43 (3)
74. Chaudhary, Priyanka (2014): A STUDY OVER EXPECTANCY THEORY OF MOTIVATION IN SMALL SCALE INDUSTRIES IN NCR , International Journal of Research & Development in Technology and Management Science.
75. Ekmekci, A., K. (2011). A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, Journal of Public Administration and Policy Research, 3(3)
76. Em Griffin ,(2016) : The Leading College Text In The Field of Communication Theory," Hierarchy of Needs of Abraham Maslow " , INTRAPERSONAL COMMUNICATION , chapter 10, published by McGraw-Hill .
77. Frederick Winslow Taylor ,(2005):The Principles of SCIENTIFIC MANAGEMENT 1910 , National Humanities Center, Research Triangle Park, NC

78. Gibbons, J. (2006) Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. The Conference Board .New York
79. Jane R. Caulton (2012) :The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1.
80. Markos, S. and Sridevi, M.S. (2010) Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management, 5.
81. Matthew Stewart, (2010), Theories X and Y, Revisited, Volume 1, Issue 3 , June ,1-5. Mucahit ÇELİK & E . DOĞAN ,(2011): A Theoretical Approach to the Science of Management , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 No. 3; March.-
82. Mucahit ÇELİK & E . DOĞAN ,(2011): A Theoretical Approach to the Science of Management , International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1 No. 3; March.
83. O. Venugopalan, (2007): "Maslow's theory of motivation its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala" Thesis. Department of Commerce & Management Studies, University of Calicut
84. Paul Aynickal .(2014) .Emerging Importance of Employee Engagement in HR" international .Journal for Research in. Management ,Vol. 3.
85. Perrin, T. (2007). Global Workforce Study. <http://www.towersperrin.com>.

86. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
87. Salisu Lawan Indabawa & Zakari Uba ,(2014): Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria , *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.25, 168-173.
88. Sharmila.J V «Employee Engagement, An Approach Organization Excellence»*International Journal of Social Science&Interdisciplinary Research*«Vol 2Ann
89. Tiwari, S. (2011). Employee engagement-the key to organizational success. In 10th International Conference on Operations and Quantitative Management.
90. Tore Ellingsenn & Magnus Johannesson ,(2006): Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive Theory, Department of Economics, Stockholm School of Economics, November 29,1-40.
91. Yavas, U, and Babakus, E (2010): Relationships between organizational support , customer, orientation,and work,outcomes: A study of frontline bank employees, *International Journal of Bank Marketing*,Vol(28),No (3)

الملاحق:

ملحق رقم (1)

الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة الاستبانة

في إطار اعداد أطروحة دكتوراه علوم، في تخصص علم الاجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية والاتصال. والتي جاءت بعنوان "الحجرات التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى عمال سوناطراك

بومقر باتنة" أرجو منكم منحنا القليل من وقتكم للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة، وأن الإجابات سوف تستخدم بسرية ولغرض البحث العلمي فقط.

أرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الطالب: لخداري جمال بن عمار اشراف الأستاذ الدكتور: هاشمي مقراني

الموسم الجامعي: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 30 سنة
☐ من 30 إلى أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي ☐ ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐
بكالوريوس فأعلى ☐
- سنوات الخدمة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- الدرجة الوظيفية :

الجزء الثاني: بيانات تختص بمجال الدعم التنظيمي وأثره على الاستغراق الوظيفي.

أولاً: مجال الدعم التنظيمي

أدناه مجموعة فقرات، يرجى قرائها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع علامة () أمام الخيار المناسب.

1- العدالة التنظيمية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: عدالة التوزيع					
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروف العمل الخاصة					
2	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب					
3	اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب					
4	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.					
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.					
6	تناسب الأجر مع المؤهلات التي أحملها					
7	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل					
	ثانياً: عدالة الإجراءات					
1	يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
2	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
3	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية					
4	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.					

5	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء				
6	يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير.				
7	تتعامل المؤسسة بإجراءات نزيهة مع جميع الموظفين				
8	إجراءات المكافآت معلنة للجميع				
	ثالثاً: عدالة التعاملات				
1	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الود والاهتمام				
2	عندما يتخذ المدير قراراً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.				
3	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية 2ص 3تؤيبيشء				
4	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف				
5	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي				
6	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات				
7	يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي				
8	أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين				

سلوك القادة والمرؤوسين

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمرؤوسين في حل مشكلات العمل					
2	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم.					
3	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل					
4	يسمح المدير للمرؤوسين بأن يحددوا شكل وملامح العمل في المراحل المستقبلية.					
5	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها.					
6	يشعر المرؤوسين بأن المدير صديقهم حيث يطلع لراحتهم واسعادهم.					
7	يشارك المدير مع مرؤوسيه في الحصول على المزايا					
8	يخبر المدير المرؤوسين بأية تغييرات محتملة تؤثر عليهم.					
9	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.					
10	لدى المدير قدرة على الهاب حماس الآخرين وكسب تأييدهم.					
11	يعد المدير متحدث قوي للحق يقنع الآخرين بوجهة نظره.					
12	لدى المدير مهارة فائقة في النقاش والحوار					

المشاركة في اتخاذ القرارات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور					
2	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.					
3	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.					
4	في أحيان كثيرة يأخذ رئيسي بما أقدمه من مقترحات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي.					
5	في جماعة العمل التي انتمي إليها معظم الأفرج تؤخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات.					
6	اتخذ معظم القرارات من خلال الرجوع إلى المرؤوسين.					
7	يفوض المدير جزء من صلاحياته للمرؤوسين					
8	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عالية.					
9	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.					

دعم وتأکید الذات لدى العاملين

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.					
2	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.					
3	مهام وظيفتي محددة بدقة.					
4	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.					
5	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.					
6	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.					
7	احصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضائي عن العمل.					
8	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الابداع بشكل مستمر.					
9	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.					
10	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.					

ثانياً: مجال الاستغراق الوظيفي

أدناه مجموعة فقرات، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاستغراق الوظيفي					
1	يحقق لي عملي أكبر اشباع في حياتي					
2	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية					
3	معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل وآخر					
4	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.					
5	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي					
6	امتلك روابط قوية جداً بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جداً كسرها					
7	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.					
8	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة					
9	أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.					
10	أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي					
11	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتي كأنه ينتهي بسرعة					
12	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رئيسي					
13	أشعر أنني أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل					

أسماء المحكمين للاستبانة

م	الاسم	الرتبة
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

ملحق (3)

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	مداخل الاستغراق الوظيفي	91
2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	122
3	نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول	123
4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والدرجة الكلية للمجال	125
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال	126
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين" والدرجة الكلية للمجال	127
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستغراق الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	128
8	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	129

130	معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة	9
131	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
134	خصائص عينة الدراسة	11
135	أفراد العينة حسب الجنس	12
135	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
135	أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	14
137	تحليل فقرات مجال عدالة التوزيع	15
138	تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات	16
139	تحليل فقرات مجال عدالة الإجراءات	17
141	تحليل فقرات مجال سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	18
143	تحليل فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار	19
144	تحليل فقرات دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	20
146	مجالات الاستغراق الوظيفي	21
147	تحليل استجابات المجالات الرئيسية للاستبانة	22
149	العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي	23
149	العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي	24
150	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين	25
150	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار	26
151	العلاقة بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين والاستغراق الوظيفي	27
152	نتائج اختبارات للفروق حسب متغير الجنس	28
153	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " لفحص الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة	29
154	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخبرة	30
156	نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " لفحص الفروق حسب متغير المؤهل العلمي	31
175	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي	32