

## العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهمك التنظيمي

### لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة

أ.م.د. عبد العزيز عبد الهادي العامري\*

A.A.AMERY@GMAIL.COM

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وتحديد أثرهما على التهمك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (57) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، وبلغ عددهم (124) موظفًا، وهم يمثلون ما نسبته (27.4%) من مجموع مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضًا، بمتوسط حسابي (1.96)، ومستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعًا؛ بمتوسط حسابي (3.98)، بينما كان مستوى التهمك التنظيمي متوسطًا، بمتوسط حسابي (3.28)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والتهمك التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.362)، وعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي، كما تبين أن هناك تأثيرًا معنويًا سلبيًا للدعم التنظيمي في التهمك التنظيمي بنسبة (13.1%)، وعدم وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معًا على التهمك التنظيمي بنسبة (13.7%).

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي؛ الاستغراق الوظيفي؛ التهمك التنظيمي؛ جامعة

الحديدة.

\* أستاذ الإدارة التربوية المشارك - قسم العلوم التربوية - كلية التربية عبس - جامعة حجة - الجمهورية اليمنية.

## The Relationship between Organizational Support and Job Engagement and their Effects on Organizational Cynicism of the Administrative Staff at Hodeida University

Dr. Abdulaziz Abdulhady Al-Amery\*

A.A.AMERY@GMAIL.COM

### Abstract:

The study aimed to investigate the relationship between organizational support and job engagement, and to determine their effects on organizational cynicism of the administrative staff at Al-Hodeida University by using the descriptive analytical method, the questionnaire was the study tool, it included (57) items, the study sample consisted of administrative employees at Al-Hodeida University, their number reached (124), and they represent (27.4%) of the total study community. The results of the study showed that the level of organizational support was low with an average calculation (1,96) and the level of job engagement was high with a mean (3.98), while the level of organizational cynicism was medium, with a mean of (3.28). It also showed that there was a significant negative relationship between organizational support and organizational cynicism but there was no relationship between job engagement and organizational cynicism, where the value of the correlation coefficient between them reached (362-), and there is no correlation between job exhaustion and organizational cynicism, it was also found that there is a negative moral effect of organizational support on organizational cynicism by (13.1%). The result also showed a significant effect by (13.7%).

**Keywords:** Organizational support, Job engagement, Organizational cynicism, Hodeida University.

---

\*Associate Professor of Educational Administration- Department of Educational Sciences- Faculty of Education- Abs-Hajjah University-Republic of Yemen.

على الرغم من التطورات التكنولوجية الهائلة في السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين، والاتجاه نحو الأتمتة واستخدام التكنولوجيا في المؤسسات بدلاً من الاعتماد على العاملين، فإن حاجة المؤسسات إلى العنصر البشري تعاضمت؛ لأنه يمتلك القدرة على التطوير، والابتكار، والمهارات المتميزة للتكيف مع التغيرات، ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات، والعمل على الارتقاء بأدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتتضمن أدبيات الإدارة مجالاً خصباً من النظريات والبحوث العلمية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين الموظفين والمؤسسات التي يعملون فيها، وقد شهدت السنوات الأخيرة مزيداً من الاهتمام بمدى الصلة بين كثير من اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل، ومن ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات الإدارية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بـ "الدعم التنظيمي" الذي يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام (علي، 2017).

وينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) ونظرية المنفعة المتبادلة (Exchange Benefits) اللتين ساهمتا في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد كان للباحث إيزنبرجر (Eisenberger) المساهمة الكبرى في مجال تطبيق هاتين النظريتين وتوظيفهما؛ بهدف بيان وتفسير العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المؤسسات التي يعملون فيها لمساهماتهم فيها، واهتمامها بمصلحتهم ورفاهيتهم، وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

وقد أكد عدد من الكُتَّاب والباحثين على أهمية العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، حيث أشار بيرن وهوشوارتر (Byrne & Hochwarter, 2008) إلى أن إدراك الموظفين للدعم التنظيمي من شأنه أن يقوي ارتباطهم المعرفي والعاطفي تجاه وظيفتهم ومؤسستهم، ويرى

إيزنبرجر ومالون وبرسون (Eisenberger, Malone, & Presson, 2016) أنه بناءً على قاعدة المعاملة بالمثل، فإن الموظفين الذين يشعرون بأن المؤسسة تقدر جهودهم، وتلبي احتياجاتهم، وتعمل على تقديم المساعدة لهم في العمل عند حاجتهم لذلك، وتوفر لهم الراحة في أوقات الشدة، يكونون أكثر رضا عن وظائفهم، ويشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة، وينظرون لأهداف المنظمة كأهداف خاصة بهم، ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها، في حين يشير داي وكين Dai & Qin, 2016) إلى أن الدعم التنظيمي يرتبط بعلاقة إيجابية كبيرة مع الاستغراق الوظيفي.

ويُعد الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة، والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها، ويعملون عن كذب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، كما يُعد الاستغراق الوظيفي واحداً من أهم مداخل الولاء والالتزام التنظيمي الذي يجعل الأفراد مندمجين بفاعلية في وظائفهم، متفاعلين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة، ويجعل لديهم ولاء والتزاماً تنظيمياً نحو المنظمة، ويجعلهم أكثر بقاءً وحرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها (الساعدي، وعكار، 2014).

وقد أشارت عدد من الدراسات إلى أهمية الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما في التهمك التنظيمي لدى الموظفين، حيث يرى دين وبرانديز وداروادكار (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) أن عدم إدراك الموظفين للدعم التنظيمي الذي تقدمه لهم المؤسسة يجعلهم يميلون إلى ممارسة أنواع معينة من السلوكيات تشمل التهمك التنظيمي، وانتقاد المنظمة، والسخرية من ممارساتها وشعاراتها، وأشار بيبلينسكي (Peplinski, 2014) إلى أن تدني مستوى الدعم التنظيمي له علاقة بارتفاع مستوى التهمك التنظيمي لدى الموظفين، وخلصت دراسة أوزير وأليسي (Ozyer & Alici, 2019) إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهمك التنظيمي وأبعاده الفرعية، من جهة أخرى أشار ريتش، وليبين، وكروفورد (Rich, Lepine, & Crawford, 2010) إلى أنه وفي العقود القليلة الماضية ظهر الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات المختلفة بالاستغراق الوظيفي؛ لأنه يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، والإنتاجية، والالتزام التنظيمي،

وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأضاف شافيلي، باكر، وريينين (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, ) 2009 أن الاستغراق الوظيفي يرتبط سلبًا بالتهكم والاحتراق الوظيفي والإرهاق ونوايا الموظفين لترك العمل.

وتُعد الجامعات اليمنية الحكومية من أهم المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها مهمة تقديم خدمات تعليمية متنوعة لأعداد كبيرة ومتزايدة من الطلبة، إضافة إلى مهمة إعداد وتأهيل كادر بشري مميز قادر على تحقيق التنمية الشاملة، والنهوض بالمجتمع اليمني المثقل بالكثير من الأعباء السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه الجامعات اليمنية -ومنها جامعة الحديدة- العديد من التحديات، ومن تلك التحديات التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها البيئة الإدارية؛ الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية غير قادرة على إنجاز الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي؛ ومن ثم أصبحت الجامعات اليمنية -بما فيها جامعة الحديدة- بحاجة ماسة إلى استخدام مفاهيم إدارية حديثة مثل الدعم التنظيمي، والاستغراق الوظيفي؛ من أجل رفع مستوى أدائها وزيادة فاعليتها.

وعلى الرغم من أهمية وحيوية موضوع الدعم التنظيمي الذي يرتبط بكثير من المواضيع الحديثة التي تؤثر في أداء المؤسسات والعاملين فيها مثل: الاستغراق الوظيفي، والتهكم التنظيمي، فإن هذه الموضوعات لم تحظ بالاهتمام والبحث والتحليل من قبل الباحثين في الجمهورية اليمنية -في حدود علم الباحث-، وربما يعود ذلك إلى كون هذه الموضوعات جديدة نسبيًا؛ لذا فهناك حاجة إلى إجراء العديد من البحوث والدراسات العلمية حولها، وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما في التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة.

مشكلة الدراسة:

يُعد التهكم التنظيمي من بين المشكلات التي ظهرت في مكان العمل، وتنامت هذه المشكلة؛ لأنها تثير المواقف والسلوكيات السلبية التي تُضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن

الإشارة إلى أن التهمك التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى؛ ما يتطلب تشخيص هذه الظاهرة، وتحديد مستواها، وأسبابها، وإمكانية معالجتها، لا سيما أن غالبية المؤسسات أصبحت تواجه الكثير من التحديات والأزمات المعاصرة، وهو ما فرض على هذه المؤسسات العمل المستمر والمتنامي؛ من أجل تحقيق أهدافها، ومواجهة التغيرات المستمرة في بيئة تتسم بالتغير والتطور بشكل دائم.

وقد أدرك الكُتَّاب والباحثون التأثير السلبي الذي يُحدثه التهمك التنظيمي على المؤسسات، من خلال إثارته للعديد من المواقف السلبية التي تضر بقدرة المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، حيث أشار أبراهام (Abraham, 2000) إلى وجود ارتباط بين التهمك التنظيمي والانخفاض الكبير في مستويات الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الاغتراب الوظيفي، وذكر ستانلي، وماير، وتوبولنيتسكي (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005) أن ارتفاع مستوى المقاومة للتغيير التنظيمي في المنظمات ناتج عن زيادة مستويات التهمك التنظيمي، وأكد أكيجبي (Akhigbe, 2017) على أنه يمكن للموظفين المتهمين بالتأثير على المنظمة بأكملها، وإعاقة المنظمة من الوصول إلى أهدافها، ويشير كوريتز (Koretz, 2003) إلى أن (49%) فقط من الأمريكيين راضون عن وظائفهم، وأن هناك زيادة في ممارسة سلوكيات التهمك التنظيمي بينهم، وأنه يجب على المديرين تطوير استراتيجيات لمنع مثل هذه السلوكيات؛ لأنها تعتبر معدية.

إنّ الجامعات اليمينية الحكومية -بما فيها جامعة الحديدة- تواجه كثيراً من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في جميع وظائفها التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع، وقد زادت حدة هذه المشكلات خلال السنوات العشر الأخيرة؛ بفعل الحرب وعدم الاستقرار السياسي؛ وترتب على ذلك صعوبات مالية لجميع الجامعات الحكومية؛ الأمر الذي أثر على قدرة الجامعات على الوفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، يضاف إلى ذلك تدني مستوى الرواتب التي يتقاضاها الموظفون في الجامعات الحكومية، وعدم انتظام صرفها؛ ومن ثم، وفي ظل هذه

الصعوبات الاقتصادية، يُعد الدعم التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية؛ لزيادة ولاء الموظفين لجامعتهم، وارتباطهم بوظيفتهم، وزيادة حماسهم وإخلاصهم وانغماسهم في العمل؛ وكل ذلك يُعد من أهم الأسباب التي تقلل من حدة ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الموظفين التي تنعكس سلبًا على الأداء الفردي والكلية للجامعة بشكل عام.

ومن خلال عمل الباحث في جامعة الحديدية استشعر وجود مشكلة الدراسة، حيث تبين له من خلال مناقشاته ومقابلاته مع بعض الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة وجود تدمر وانتقاد لإدارة الجامعة، وشكوى من ضعف الاهتمام والدعم التنظيمي المقدم لهم من الجامعة، وظهر أثر ذلك من خلال تعبير الموظفين عن شعورهم بالإحباط، واليأس، وانعدام الثقة بالجامعة وقياداتها وممارساتها وقراراتها، وهو مؤشر مهم على وجود ظاهرة التهكم التنظيمي لديهم.

وبمراجعة أدبيات الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية -من خلال شبكة الإنترنت- فإن القليل من هذه الدراسات تناولت التأثير المباشر للدعم التنظيمي على التهكم التنظيمي، مثل: دراسة (AKSU,2014) ودراسة الكعبي (2017) ودراسة خضير وأحمد (2017)، لكن هذه الدراسات أغفلت العلاقة والتأثير بين الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي. أما على المستوى المحلي -بحسب علم الباحث- فلا توجد أي دراسة يمنية تناولت أيًا من الموضوعات الثلاثة الآتية: الدعم التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، والتهكم التنظيمي، سواء كان بشكل منفرد أم ثنائي؛ لذا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية، وذلك بدراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق التوظيفي وأثرهما في التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية.

#### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق التوظيفي وأثرهما في التهكم التنظيمي لدى

الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية؟ وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى إدراك الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية للدعم التنظيمي؟
- 2- ما مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية؟
- 3- ما مستوى التهمك التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي؟
- 5- ما أثر الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى إدراك الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية للدعم التنظيمي.
2. الكشف عن مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية.
3. تحديد مستوى التهمك الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية.
4. تحديد طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي؟
5. تحديد أثر الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي؟

#### فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

#### أولاً: فرضيات علاقات الارتباط

- (1) الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الدعم التنظيمي والتهمك التنظيمي.
- (2) الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي.
- (3) الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

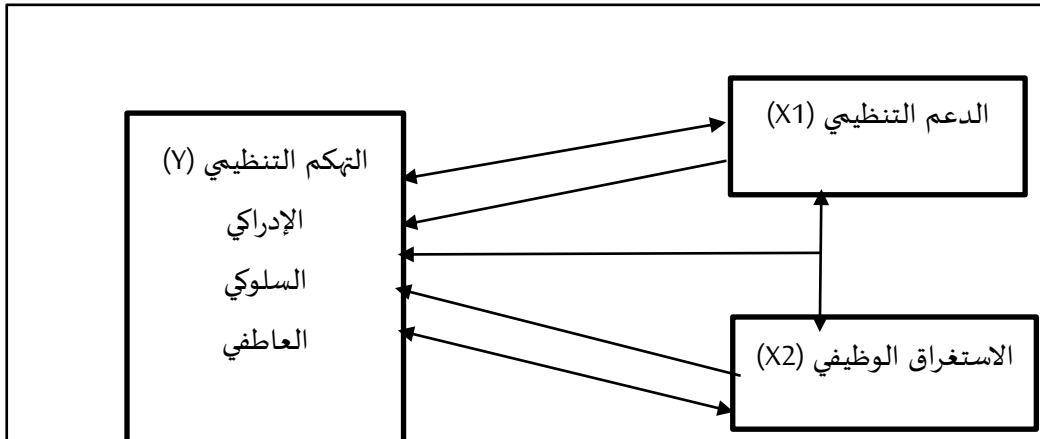


ثانياً: فرضيات التأثير

1. الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في التهمك التنظيمي.
2. الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي في التهمك التنظيمي.
3. الفرضية الرئيسة السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي في التهمك التنظيمي.

الأنموذج الفرضي للدراسة:

في ضوء الفرضيات الرئيسة تم صياغة الأنموذج الفرضي للدراسة، الذي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمد هذا المخطط على ثلاثة متغيرات، إذ عُدَّ متغيراً الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي متغيرين مفسرين (مستقلين) يؤثران في التهمك التنظيمي بوصفه متغيراً مستجيباً (تابعاً)، بافتراض التأثير باتجاه واحد، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين إلى علاقات الارتباط، بينما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد إلى علاقات التأثير، والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



الشكل رقم (1): الأنموذج الافتراضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

1. أهمية قطاع التعليم الجامعي الذي يُعد مصدرًا أساسيًا من مصادر النهوض بالواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للبلد، الذي تنعكس نتائج نجاحه على كل القطاعات الأخرى؛ لذلك لا بد من دراسة مشكلات هذا القطاع، وتقديم أفكار وحلول عملية ومنهجية تساعد في تطوير هذا القطاع والارتقاء بأدائه.
2. كونها تقدم للقيادات الإدارية في الجامعات الحكومية تشخيصًا واقعيًا لمستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه جامعة الحديدية للموظفين الإداريين، وأثره في تنمية الاستغراق الوظيفي والتقليل من مستوى التهمك التنظيمي لدى الموظفين فيها، الذي يعطي مؤشراً تقريبياً في بقية الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية.
3. ما يمكن أن تتوصل إليه من نتائج قد تسهم في تزويد متخذي القرار في جامعة الحديدية بتغذية راجعة حول واقع الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة؛ ما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتدعيم نقاط القوة ومعالجة أوجه الضعف والقصور، والعمل على تعزيز الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين، بما يؤدي إلى الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في جامعة الحديدية، وتعزيز قدرتها في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: ويتمثل في دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما في التهمك التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي).
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية.

- الحد المؤسسي: شملت الدراسة الميدانية الموظفين الإداريين في رئاسة جامعة الحديدية وفي الكليات التابعة لها.

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الجامعي (2019-2020).

### مصطلحات الدراسة:

#### 1- الدعم التنظيمي

يُعرّف الدعم التنظيمي بأنه: "جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها، والتي تكون في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفاهيتهم، وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة" (ماضي، 2014، ص. 10).

ويُعرّف الباحث الدعم التنظيمي إجرائيًا بأنه: اعتقاد وشعور الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية باهتمام الجامعة بهم، وتقديرها لجهودهم، ومعاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجههم من مشكلات، وتهيئة البيئة المناسبة لهم للعمل. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على فقرات استبانة الدعم التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

#### 2- الاستغراق الوظيفي

يُعرّف الاستغراق الوظيفي بأنه: "الارتباط والاندماج النفسي والذهني والوجداني للفرد مع وظيفته بشكل يجعله أكثر استمتاعًا أثناء أداء عمله" (الرميدي، ومحمد، 2020، ص. 5).

ويُعرّفه الباحث إجرائيًا بأنه: الارتباط والاندماج النفسي والذهني والوجداني للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية مع وظيفتهم، وإدراكهم لأهمية العمل في حياتهم؛ ما يدفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم؛ من أجل تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية. ويقاس بالدرجة

الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على فقرات استبانة الاستغراق الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة.

### 3- التهمك التنظيمي

يُعرّف التهمك التنظيمي بأنه: "رد الفعل الطبيعي الذي يُظهره المرؤوسون؛ نتيجة اليأس والإحباط وخيبة الأمل؛ بسبب فشل المؤسسات في تلبية توقعات العاملين، وعدم وفائها بوعودها والتزاماتها نحوهم" (كاظم، 2016، ص. 226).

ويُعرّف الباحث التهمك التنظيمي إجرائيًا بأنه: المواقف والسلوكيات السلبية للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية تجاه الجامعة؛ نتيجة الاعتقاد بأن الجامعة تفتقد النزاهة والصدق والعدالة؛ ما يترتب عليه شعور الموظفين بالإحباط، واليأس، وانعدام الثقة بالجامعة وقياداتها وممارساتها وقراراتها. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على فقرات استبانة التهمك التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

### الخلفية النظرية:

سيتم عرضها من خلال ثلاثة محاور، وذلك على النحو الآتي:

### المحور الأول: الدعم التنظيمي (Organizational support):

#### مفهوم الدعم التنظيمي:

أثار الدعم التنظيمي قدرًا كبيرًا من الاهتمام بين الباحثين في مجال الإدارة، وقد تم تعريف الدعم التنظيمي بطرق مختلفة، ومن أكثر التعريفات التي نالت قبولًا واستحسانًا من قبل العديد من الباحثين تعريف رودس وإيزنبرجر (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 698) اللذين عرفّا الدعم التنظيمي بأنه: يمثل معتقدات الموظفين التي تتعلق بدرجة تقدير المنظمة لمساهماتهم، واهتمامها برفاهيتهم. وأشار إليه بكونه الدرجة التي يعتقد الفرد أن المنظمة تهتم به، وتقدر مدخلاته، وتوفر له المساعدة والدعم (Beheshtifer, Ali-NezhadHasan, & Nekoie-Moghadam, 2012, p. 434).

وعرّف الكعبي (2017، ص. 7) الدعم التنظيمي بأنه: "استعداد المنظمة لتقديم المساعدة للموظفين أو معدات خاصة لهم؛ كي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب، أو مدى استعدادها لتوفير فرص لتدريب الموظفين في المجالات المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم، والثناء الصادق على أعمالهم"، في حين نظر إليه كورتيسيس وإيزنبرجر وفورد وبوفاردي وستيوارت وأديس (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2017) على أنه علاقة تبادلية اجتماعية بين الموظف والمنظمة؛ حيث يشعر الموظفون بأنهم ملزمون بمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، ويتوقعون من المنظمة أن تكافئهم على جهودهم التي بذلت من أجلها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الدعم التنظيمي بأنه: جميع أشكال الحوافز والمساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها، والتي تتمثل في: صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على بذل العاملين لأقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

### أهمية الدعم التنظيمي:

أكد كثير من الكُتّاب والباحثين على أهمية أسلوب الدعم التنظيمي في تحقيق العديد من الفوائد المتبادلة بين العاملين والمنظمة، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن كلا من الموظف والمنظمة يقوم بتطبيق معيار المعاملة بالمثل على علاقتهما، فإن المعاملة الإيجابية التي يتلقاها أيٌّ من الطرفين تكون بالمثل؛ ما يؤدي إلى نتائج مفيدة لكليهما، حيث أشار (Rhoades & Eisenberger, 2002) إلى أن الدعم التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، وزيادة الأداء، وتقليل سلوكيات الانعزال واللامبالاة، ويرى المغربي (2003)، أن شعور العاملين وإدراكهم للدعم والمساندة من قبل المنظمة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم، ورفع مستوى دافعيتهم نحو العمل والإنتاجية، وزيادة الجهد المبذول من قبلهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وأضاف ديكونينك (Deconinck, 2009) أن الدعم التنظيمي له أهمية بالغة في زرع الثقة بين المنظمة والعاملين؛ ما ينتج عنه التزامات متبادلة طويلة الأمد.

ويرى بارانيك ورولينج وايي (Baranik, Roling & Eby, 2009.p. 368) أن الدعم التنظيمي يخلق جوًا من الصداقة الإيجابية، وإحساسا بمكانة الشخص في المنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة لهم، فيما بين ثيوفستو (Teofisto, 2010) أهمية الدعم التنظيمي من خلال إظهار مستويات عالية من الإيجابية في عمل الموظف، وزيادة الرضا الوظيفي، وخفض الإجهاد في العمل، ورغبة أقل في ترك الوظيفة، وفي نفس الاتجاه ذهب دوجان واوتكن (Dogan & Otken, 2013) إلى القول بأن الدعم التنظيمي يدعم اتجاهات العاملين نحو العمل الإبداعي والابتكار.

### أشكال وأبعاد الدعم التنظيمي:

يتفاوت إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر، وذلك حسب طبيعة هذه المنظمة والنشاط الذي تمارسه، وفي بعض الأحيان حسب حجم تلك المنظمة، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: العدالة والإنصاف، وتنمية درجة الاستقلالية في العمل، ودعم وتأكيد الذات، والدعم النفسي والمهني المقدم من القادة في المنظمة، إضافة إلى الشعور بالأمن الوظيفي، والحصول على المكافآت المادية والمعنوية، والمزايا الاجتماعية والنفسية والمعنوية (Rhoades & Eisenberger, 2002)، كما أشار العنزى (2018) إلى أن العاملين يبنون إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عدة منها: مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب للعاملين في المجالات التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، والثناء الصادق على أعمالهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة ولها تأثير على سياسات العمل فيها، ومصالحة العاملين.

وأضاف زونج ووين وليدن (Zhong, Wayne, & Liden, 2016) أن الموظفين يرون أن الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة لهم يكون من خلال الاحترام والترقية، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وأشكال المساعدة الأخرى اللازمة لأداء العمل بشكل أفضل، بينما ذهب شميتز وشريدنر (Schmitz & Schrader, 2015) إلى أن الدعم التنظيمي يتضمن تحقيق رفاهية الموظفين من خلال مختلف الخدمات والمزايا والتسهيلات المقدمة للموظفين؛ بهدف تحسين ظروف عملهم،

وتعزيز النمو المهني، بما في ذلك: البدلات، والإسكان، والنقل، والتأمين الطبي، والرعاية الصحية، وما إلى ذلك. ويقدر العاملون اهتمام المنظمة برفاهيتهم، التي تنتج عن الإجراءات التطوعية للمنظمة، بدلاً من التأثير بقوى خارجية مثل: النقابات ولوائح الصحة والسلامة (Sun,2019).

## المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي (Job engagement):

### مفهوم الاستغراق الوظيفي:

على الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول موضوع الاستغراق فإن مفهوم الاستغراق من المفاهيم التي تفتقر للإجماع، وغير متفق عليها بخصوص المعنى والمضمون، ويُعد الباحث ويليام كان (William Kahn) أول من صاغ مصطلح استغراق الموظف (Employee Engagement) في عام 1990، والذي عرّف الاستغراق الوظيفي بأنه: تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم جسديًا، وعاطفيًا، وذهنيًا لأداء عملهم (kahn, 1990, p. 692)، وتنظر المنطاوي (2007)، ص. 70) إلى الاستغراق الوظيفي على أنه "العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته؛ بحيث تُعد هذه الوظيفة جزءًا مهمًا في حياته، وفي تقديره لذاته"، وعرّف جوشي وسودي (Joshi & Sodhi, 2011, p. 162) الاستغراق الوظيفي بأنه: الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة، والاهتمام بمستقبلها وما يحيط بها من فرص، أو تهديدات، والاستعداد للعمل بأقصى جهد ممكن، حتى في أوقات العمل غير الرسمية.

ويرى العابدي (2014، ص. 159) أن الاستغراق الوظيفي هو "الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة وقيمها"، بينما ذهب ماهاجان (Mahajan, 2015, p. 56) إلى أن الاستغراق الوظيفي هو مدى اهتمام وحب الموظف عمومًا لعمله، ومدى انشغاله به مقارنة مع جوانب الحياة الأخرى، كما أشار مارشال (Marshall, 2018) إلى أن الاستغراق الوظيفي يعكس التزام الموظف بالقيام بالعمل المطلوب، ويقدم وقته وجهده، وينمي مهاراته طوعًا، من خلال توفير بيئة عمل يتوفر فيها التواصل الفعال بين المديرين والمسؤولين والعاملين، في حين يرى ويكينسون وبويد (Wilkinson & Boyd, 2019, P. 239) أن الاستغراق الوظيفي يعني ارتباط

ومسؤولية الموظف أمام رؤية وأهداف وقيم المنظمة، فالعاملون يربطون نجاحهم الفردي والشخصي بنجاح منظماتهم.

### أهمية الاستغراق الوظيفي:

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزامًا نحو عمله ومؤسسته، ويُحسِّن من جودة حياة العمل، ويُعزِّز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضًا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه لسلوك الأفراد، كما أنه يقلل من معدلات الغياب والتأخير عن العمل، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (Khan, Jam, Akbar, Khan, & Hijazi, 2011). وتؤكد جين وماثور (Jain & Mathur, 2015) على أهمية الاستغراق الوظيفي؛ باعتباره إحدى الوظائف المهمة؛ حيث إن المنظمة لا يمكن أن تستمر بالعمل ليوم واحد بدونها، ويرى ساديكي (Sadique, 2014) أن الاستغراق الوظيفي يمثل أهمية كبيرة للمؤسسات والعاملين بها؛ حيث إن استغراق العاملين في عملهم يسهم في: التزام العاملين بالبقاء في العمل أطول فترة ممكنة، وبذل أقصى طاقة ممكنة لديهم في العمل، وأدائهم لأعمالهم بشكل جيد، وتحقيق رضا العملاء من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم.

كما أشار الشنطي، وأبو عمرة (2019) إلى أن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يُعد عاملاً مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة العمل، كما أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية؛ لأنه يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم، وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكًا بطرائق أخرى؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حدٍ سواء.

في حين يرى باريك وثورجود وسميث وكورترايت Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, (2015) أن وجود الاستغراق الوظيفي الجماعي يزيد من قيمة المنظمة مقارنة بالمؤسسات المنافسة؛ لأنه عندما يتشارك العاملون بعضهم مع بعض، ويتفاعلون، ويعزز كل فرد الآخر عاطفيًا وتحفيزيًا وسلوكيًا؛ فإن هذا يعزز أداء المنظمة وقيمتها.، في حين لخص عبد الله (2018) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستوى الأفراد في: زيادة الاهتمام بالأنشطة التنظيمية، وزيادة



الجهد المبذول في العمل، وانخفاض التعب في العمل، والمواطنة التنظيمية المتزايدة للعاملين، إضافة إلى وجود مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، والثقة، والاحترام، والجاذبية الشعورية.

### أبعاد الاستغراق الوظيفي:

يرى بوي وزنج وهيجز (Bui, Zeng, & Higgs, 2017) أن للاستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد هي: النشاط، والتفاني، والاستيعاب، إذ يشير النشاط إلى مستويات أعلى من الطاقة والقدرة على الصمود النفسي أثناء العمل، ويتميز التفاني بشعور من الدافع والحماس والفخر والتحدي، أما الاستيعاب فيعني أن الفرد يوجه تركيزه على العمل فقط ويكون قليل الملل من العمل، بل يشعر أن الوقت يمضي بسرعة أثناء العمل، وهذا ما أكدته ماركوس وسريديفي (Markos & Sridevi, 2010)، حيث أشارا إلى ثلاثة أنواع من السلوكيات، عادة ما تظهر على الموظف المستغرق وظيفيًا، وهي: قضاء وقت أطول في العمل بنفس الجهد والمبادرة والمساهمة في إنجاح الأعمال، ورغبته في البقاء في منظمته على الرغم من وجود فرص عمل أخرى، والإصرار على تعزيز علاقات إيجابية مع زملاء العمل.

ومن وجهة نظر أخرى يرى دانالاكشي وجوروناثان (Dhanalakshmi & Gurunathan, 2014) أن الاستغراق العاطفي للموظف يظهر من خلال شعور الموظف بالعدل والفخر ومواصلة عمله بكل شغف، ورغبته في أن ترقى المنظمة التي يعمل بها وتحقق النجاح الدائم؛ باعتبارها جزءًا مهمًا من حياته.

### المحور الثالث: التهكم التنظيمي (Organizational cynicism):

#### مفهوم التهكم التنظيمي:

يعود تاريخ ظهور السلوك التهكمي إلى العصر اليوناني القديم، أي إلى 500 عام قبل الميلاد، حيث كان التهكم يمثل أسلوب حياة ووجهة نظر فلسفية (Erarslan et al., 2018)، وعلى مر السنين، أصبح الباحثون أكثر اهتمامًا بالقضايا المتعلقة بالتهكم التنظيمي؛ حيث أصبح مفهوم

التهمك موضوعاً لمختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية مثل: الفلسفة، والدين، والعلوم السياسية، وعلم الاجتماع، والإدارة، وعلم النفس (Arslan, 2018).

والتهمك (Cynicism) مصطلح ارتبط بالمعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، إذ تم إثارته من جراء فضائح الحكومات، وهو يشير إلى الاستهزاء لانعدام الثقة والنزاهة (Kring, 2011)، ويُعرّف التهمك التنظيمي بأنه: موقف سلبي تجاه المنظمة بشكل عام، واتجاه إدارتها وإجراءاتها وعملياتها، والذي يعتمد على إيمان الأفراد بأن هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد مصالحهم (Wilkerson, 2002, p. 533)، وفي السياق نفسه، يُعرّف رهيو (2014، ص. 11) التهمك التنظيمي بأنه: "مجموعة من الأفكار والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملون تجاه المنظمة، والذي ينطوي على ثلاثة جوانب أساسية هي: فقدان الثقة بالنفس والصدق المنظمي، والتوجه نحو الفردية مقابل التوجه نحو المنظمة، والميل إلى السلبية تجاه العمل والسلوك المنظمي"، أما الرميدي (2019، ص. 340) فيعرف التهمك التنظيمي بأنه: "موقف سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها، ويتكون هذا الموقف من ثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة والموضوعية، والمشاعر السلبية تجاه المنظمة، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة.

وأضاف نافع (Nafei, 2013) أن الأداء التنظيمي الضعيف، والافتقار إلى التواصل الفعال مع العاملين، والتوزيع غير العادل للسلطات وأعباء العمل، وضعف الدعم والاهتمام بالموظفين، وانخفاض مستوى الثقة بالقيادة، والنقص في موارد ومستلزمات العمل، إضافة إلى زيادة أعباء العمل، وانتهاك العقد النفسي للموظفين، كل ذلك يمهد الطريق لتكوين سلوكيات انطوائية وسلبية بين العاملين، وتشكيل التهمك التنظيمي بينهم، وذهب العطوي (2012) إلى القول بأن التهمك التنظيمي يعد من أهم مسببات زيادة الفجوة بين المنظمة والأفراد العاملين، ومن الصعوبة تخطي أو تقليص هذه الفجوة إلا من خلال تنمية شعور الأفراد بالعدالة والمساواة، وخرق العقد النفسية لدى الأفراد.

على الرغم من أن كثيرا من الدراسات قد تعاملت مع مفهوم التهمك التنظيمي كبنية مفاهيمية أحادية البعد، فإن التوجه الحالي يسلط الضوء على التهمك كبنية مفاهيمية متعددة الأبعاد، حيث اعتمد دين وبرانديز وداروادكار (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) أنموذجا للتهمك يتألف من ثلاثة أبعاد هي: (الإدراك أو الاعتقاد، والسلوك، والعاطفة)، وفيما يأتي توضيح مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة:

#### أولاً: البعد الاعتقادي (الإدراكي) The cognitive dimension

يُشير هذا البعد إلى اعتقاد الموظفين بأن أولئك القادة في المناصب الإدارية العليا في المنظمة يفتقرون إلى قيم النزاهة، والصدق، والأمانة، والإخلاص، والعدالة، كما أنهم يمارسون الخداع ولا يعملون وفقاً لمبادئ حميدة، ويهتمون بمصالحهم الشخصية على حساب العاملين (Beduk, Cakici, & Cicekdagi, 2015)، كما يتضمن هذا البعد اعتقاد العاملين بعدم الشفافية في اتخاذ القرار، وشعورهم بأن هناك دوافع خفية وراء القرارات، وعدم الإيمان بصدق الإجراءات المتبعة في المنظمة؛ ما ينعكس على شعور العاملين بالاحتقار، والإدانة، وعدم الثقة في أقوال الإدارة، والميل نحو عدم الإيمان بصدق الأفعال (Durrah, Chaudhary & Gharib, 2019)، فالعامل المتهمك يعتقد أن المنظمة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر، وأن ممارساتها، وسياساتها، وأهدافها تفتقر للرؤية المشتركة من قبل الموظفين داخل المنظمة (العطوي، 2012).

#### ثانياً: البعد السلوكي: The behavioral dimension

يشير التهمك السلوكي إلى الأفعال السلبية، العلنية أو السرية تجاه المنظمة، وتتصف تلك الأفعال والسلوكيات بالعدائية والذم وفقدان الإيمان والثقة بالقادة، وهذه السلوكيات هي نتيجة طبيعية مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهمكة تجاه المنظمة (Naus, 2007)، من جانب آخر قد تشمل هذه السلوكيات عناصر أخرى مثل: الشكوى من المنظمة والنقد الحاد لها، والاستخفاف بقراراتها وإجراءاتها، والحط من قيمتها وأهميتها، والتفسيرات السلبية للمواقف في

المنظمة، والتنبؤات الساخرة حول عمل المنظمة في المستقبل (كاظم، 2016)، إضافة إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل، والانفصال وعدم المشاركة، والتكهن بأحداث متشائمة.

ويمكن أن يستخدم الأفراد المتكلمون أيضاً السلوك غير اللفظي الذي يكون مفهوماً للطرف الآخر، مثل: النظر والتحديق، والإيماءات الهادفة، والابتسامات الساخرة، وتعايير وحركة الرأس، كما يستخدم الموظفون المتكلمون الفكاهاة للتعبير عن سلوك ساخر (Erarslan et al., 2018).

### ثالثاً: البعد العاطفي The affective dimension

وهو موقف آخر من التهكم التنظيمي يتكون من الأفكار والمعتقدات، بالإضافة إلى ردود الفعل العاطفية القوية نحو المنظمة، وغالباً ما تكون ردود الفعل تلك غير موضوعية ( Ozler & Atalay, 2011)، ويرتبط هذا البعد بالشعور السلبي، وعدم الاحترام، والعصبية، والتوتر، والكراهية، وخيبة الأمل (Beduk et al, 2015)، وأضاف فرنانديز ومورينو ولومبانا ( Fernández, Moreno, & Lombana, 2018) أن الأشخاص ذوي المستوى التهمكي العالي يشعرون بالغضب، والاشمئزاز، والخجل، عندما يفكرون بالمنظمة.

### العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي:

أشار جلاب، وآخرون (2016) إلى أن الدعم التنظيمي الإيجابي يزيد من ولاء وانتماء الموظفين تجاه مؤسساتهم، كما يؤدي إلى زيادة في مستوى ارتباط الموظفين بعملهم، واستعدادهم لبذل كل طاقاتهم في تحسين وتطوير العمل، وأكد (Burns, 2016) على أن الدعم التنظيمي له تأثير كبير على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة، ويظهر ذلك من خلال اهتمامهم بالعمل واعتباره جزءاً من حياتهم لا يمكن الاستغناء عنه، وأضاف (Eisenberger, Malone & Presson, 2016) أن الدعم التنظيمي يولد لدى الموظف الشعور بأن المنظمة مهتمة به، وتقدر إسهاماته في نجاحها، وأن هذا الاهتمام سوف ينعكس في زيادة حب الموظفين لعملهم ويقلل من الغياب عن العمل، والدوران الوظيفي.

## أثر الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي:

أشار (Peplinski, 2014) إلى أن للدعم التنظيمي المادي والمعنوي الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها آثارًا إيجابية على كل من الموظف والمؤسسة، حيث يرفع من مستوى الرضا الوظيفي للموظف، ونظراته الإيجابية للعمل، ورغبته في البقاء والاستمرار في عمله، ويرى (Ozyer, 2019) أن الدعم التنظيمي يلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين، فيشعرون بالفخر والسعادة، ويظهرون سلوكيات إيجابية ومفيدة، وتزيد رغبتهم في أن تحقق المؤسسة أهدافها بنجاح، في حين أشار (Nafei, 2013) إلى أن غياب الدعم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى ظهور سلوكيات التهمك التنظيمي لدى الموظفين، ولخصها في: التقليل من كفاءة وإنتاجية المنظمة، وزيادة الخسائر المادية والمعنوية، وارتفاع معدل دوران العمل، وتدني مستوى الأداء التنظيمي، فضلاً عما يسببه من مشاكل فسيولوجية للموظف، وتقليل أيام العمل بسبب مرض الموظف، وقد يصل إلى ترك الموظف للعمل، وأكد (Aksu, 2014) أنه إذا لم يتم توفير الدعم التنظيمي بشكل كافٍ من قبل الجامعة، فمن المرجح أن يُظهر موظفوها سلوكيات سلبية تجاه الجامعة التي يعملون فيها، كما بين أن هناك تأثيراً للدعم التنظيمي على التهمك التنظيمي، وأن الدعم التنظيمي يُعد متغيراً مهمًا في التنبؤ بالتهمك التنظيمي.

كما ذكر (Arslan, 2018) أن عدم اهتمام المؤسسة بموظفيها والحرص على رفاهيتهم يؤدي إلى ضعف ارتباطهم بالعمل وبالمنظمة، ويظهر لديهم سلوكيات التهمك التنظيمي التي تنتج عنها جملة من الآثار السلبية، من أهمها: الإرهاق العاطفي، والسلوكيات غير المنتجة، ونوايا الامتنال للطلبات غير الأخلاقية، وانخفاض الالتزام بالتغيير، والشكائم السيئة، وعدم الرضا الوظيفي، وأضاف (Erarslan et al., 2018) أنَّ انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين يرفع من مستوى التهمك التنظيمي لدى العاملين؛ الأمر الذي يمكن أن يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها؛ حيث يؤدي إلى انخفاض شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمنظمة، وتراجع مفهوم المواطنة التنظيمية، كما قد يؤدي إلى انخفاض الإنجاز، وفقدان الدافع، والتغيب المستمر عن العمل.

نبذة عن جامعة الحديدية:

تُعد جامعة الحديدية من الجامعات الحكومية الرئيسة في الجمهورية اليمنية، وهي قديمة النشأة نسبيًا، حيث تأسست ككلية للتربية تابعة لجامعة صنعاء عام 1987-1988، ثم أصبحت جامعة في عام 1996، وتتكون الجامعة من سبع عشرة كلية، منها عشر كليات نوعية، وعدة مراكز علمية متخصصة تسهم في البحوث والاستشارات العلمية لربط الجامعة بالمجتمع ومؤسساته في مختلف المجالات، وكليات الجامعة تضم حاليًا أكثر من (75) قسمًا بتخصصات مختلفة، ويدرس فيها حوالي (25,000) طالب وطالبة (<https://hoduniv.net.ye>).

الدراسات السابقة:

تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور وفقًا لمتغيرات الدراسة، كما سيتم استعراضها وفقًا لتاريخ إجرائها ونشرها، حيث ترتب تصاعديًا من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

أولًا: الدراسات التي تتعلق بالدعم التنظيمي

أجرى أرنولد ودوبر (Arnold & Dupré, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والصحة البدنية للموظفين في كبرى منظمات الرعاية الصحية في كندا، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (72) موظفًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والصحة البدنية لأفراد عينة الدراسة.

وهدفت دراسة دهليز وحمد (2016) إلى الكشف عن علاقة وأثر كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي بلغت (338) موظفًا وموظفة من الإداريين والأكاديميين في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وأن كلاً من الارتباط والدعم التنظيمي المدرك يؤثر في الأداء الوظيفي.

وقام الكعبي (2017) بدراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين الدعم التنظيمي المدرك والتمكّن التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الرافدين الجامعة بالعراق، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (57) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الدعم التنظيمي المقدم لهم كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى التمكّن التنظيمي كان ضعيفاً، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير سلبية بين الدعم التنظيمي والتمكّن التنظيمي. كما أجرى (Sun,2019) دراسة نظرية هدفت إلى إجراء مراجعة لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك والمتغيرات المتعلقة به من خلال قراءة فاحصة للبحوث والدراسات الحديثة التي أجريت حول الدعم التنظيمي، وأكدت الدراسة على أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بانخفاض نسبة غياب الموظفين عن العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والسعادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء التنظيمي، إلى جانب ذلك، لخصت الدراسة الإجراءات اللازمة لتحسين الدعم التنظيمي المدرك وتمثل في: تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعدالة الإنصاف، ودعم التعاون بين زملاء العمل، وتمكين الموظفين، وتحسين ظروف العمل، والتواصل الإداري الفعال.

### ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالاستغراق الوظيفي

قام الساعدي وعكار (2014) بدراسة هدفت إلى تشخيص واقع الاستغراق الوظيفي، وبيان علاقته وتأثيره في الأداء العالي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق، اعتمد الباحثان على منهج البحث القائم والتحليل البعدي، واستخدمت الدراسة عددًا من الأدوات لجمع البيانات وهي الاستبانة والمقابلات الشخصية والسجلات الرسمية، وبلغ حجم عينة الدراسة (55) فردًا من العاملين في الأقسام العلمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.92)، ووجود علاقة إيجابية وقوية وذات معنوية عالية بين الاستغراق الوظيفي والأداء العالي، وأن الاستغراق الوظيفي يؤثر في الأداء العالي.

وأجرى ناظم وموزيني (Nazem & Mozaiini, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي للموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة التي شملت (346) موظفًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. وسعت دراسة جلاب، وشروق، والشريفي (2016) إلى تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط العراقية، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (248) عضو هيئة تدريس، موزعين على (11) كلية في ثلاث محافظات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: توافر الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي، وأن للدعم التنظيمي المدرك تأثيرًا ذا دلالة معنوية في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي.

في حين أجرى بيرنز (Burns, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي ودعم المشرف على الاستغراق الوظيفي للعاملين في شركات الرعاية الصحية في جنوب كاليفورنيا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (382) موظفًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي ودعم المشرف لهما تأثير على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وأن الدعم التنظيمي كان أكثر تأثيرًا.

بينما هدفت دراسة كيم وهان وبارك (Kim, Han & Park, 2019) إلى التعرف على تأثير الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة في كوريا الجنوبية، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة التي شملت (571) موظفًا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، ونية ترك العمل.



### ثالثاً: الدراسات التي تتعلق بالتهكم التنظيمي

سعت دراسة (Aksu,2014) إلى استكشاف المدى الذي يمكن التنبؤ فيه بالتهكم التنظيمي بناءً على مستوى الدعم التنظيمي المدرك، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (214) مساعد باحث، يعملون في جامعة أكدنيز بتركيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات سلبية متوسطة بين جميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي، كما تم التوصل إلى استنتاج مفاده أن المستوى المدرك للدعم التنظيمي من قبل أفراد عينة الدراسة هو متغير مهم في التنبؤ بالتهكم التنظيمي.

وأجرى أرسلان (Arslan,2018) دراسة هدفت إلى التحقق من تأثير التهكم التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على (200) موظف من العاملين في مختلف المستشفيات التعليمية في مدينتي إسلام آباد وراوالبندي بباكستان، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي له علاقة سلبية كبيرة بأداء الموظفين، في حين أن الاستغراق الوظيفي يتوسط هذه العلاقة، كما أشارت النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة غير راضين عن مؤسساتهم، وأن لديهم شعوراً بأن منظماتهم لا تفي بوعودها، وأنها تخدعهم بطرق مختلفة، وأن هذا الخرق للعقد سبب للتهكم التنظيمي بين الموظفين، ويؤثر سلباً على أدائهم في العمل.

وهدف دراسة أرسلان وكايا والتينداج (Erarslan, Kaya & Altindag, 2018) إلى البحث في تأثير مفاهيم التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في البنوك في مدينة إسطنبول بتركيا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (140) موظفًا، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي ليس له أي تأثير على الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة. في حين أجرى فرنانديز ومورينو ولومبانا (Fernández, Moreno & Lombana, 2018) دراسة هدفت إلى استكشاف مستوى التهكم التنظيمي لدى العمال في مدينة كارتاخينا دي إندياس في كولومبيا، واستخدمت الاستبانة أداة

لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (334) عاملاً وعاملة يعملون في القطاعات الخدمية والتجارية الحكومية والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التهكم التنظيمي لدى عينة الدراسة كان متوسطاً.

وقام أبو زعيتر (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة التي تكونت من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى، البالغ عددهم (294) موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن (54.40%) من أفراد عينة الدراسة يمارسون التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وظاهرة التهكم التنظيمي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة وبناء بعض عناصر وأبعاد الإطار النظري لها، وصياغة منهجيتها، إضافة إلى الاهتمام إلى بعض المصادر والمراجع التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تُعد الدراسة الأولى -على حد علم الباحث-، حيث تناول العلاقة والتأثير بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ويشمل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وخطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ كونه يعتمد على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً؛ للحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة، دون تدخل الباحث فيها (ملحم، 2010)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الأسلوب النظري، حيث قام الباحث بالاطلاع على عدد من الأدبيات والمراجع والرسائل العلمية التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة، وتم كذلك استخدام الأسلوب الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين (مديري عموم، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، ومختصين) في جامعة الحديدة، البالغ عددهم (453) موظفاً، بحسب إحصائية إدارة الشؤون الإدارية بالجامعة لعام 2018-2019.

### عينة الدراسة:

وجد الباحث أن عددًا كبيرًا من موظفي الجامعة لا يتواجدون في مكان عملهم؛ نتيجة لظروف الحرب ونزوح عدد منهم إلى محافظات أخرى، وتواجد بعض منهم خارج اليمن، وتغيّب البعض الآخر عن العمل بسبب الظروف المادية الصعبة وعدم صرف المرتبات؛ لذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة على الموظفين المتواجدين فعلاً في مكان عملهم، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية التطبيقية، حيث تم توزيع (160) استبانة، واسترد الباحث (127) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبناءً على ذلك فإن العينة التي أجري عليها التحليل الإحصائي بلغت (124) موظفاً وموظفة، بنسبة (27.4%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة: باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تجيب عن أسئلة الدراسة، وتحقق أهدافها بالحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. وقام الباحث بإعداد الاستبانة حول متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، حيث تم قياس متغير الدعم التنظيمي بالاعتماد على النسخة المختصرة للمقياس الذي طوره (Eisenberger et al,1990)، والذي تم استخدامه في دراسات سابقة، منها: دراسة (Burns,2016)، ودراسة جلاب، وآخرين (2016)، ودراسة (Sun,2019).

وقام الباحث بتكليف 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 (Fernández, et al., 2018)، ودراسة (Erarslan, et al.,2018).

وتكونت الاستبانة من (57) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، موضحة في جدول (3)، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقراتها، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب. ولأغراض تحليل النتائج تم اعتماد المعيار الآتي للحكم على مستوى متغيرات الدراسة بحسب المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل (5) – الحد الأدنى للبدائل (1) =  $3 / 4$  وهي المستويات: مرتفع، متوسط، منخفض، فيكون طول الفئة (1.33). وهكذا يصبح تقدير المستوى كالاتي: من (2.33-1) مستوى منخفض، ومن (3.67-2.34) مستوى متوسط، ومن (5.00-3.68) مستوى مرتفع.

صدق الأداة: تم التحقق من دلالات صدق الأداة على النحو الآتي:

(1) صدق المحكمين: تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على تسعة محكمين، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية ومناهج وطرائق التدريس وعلم النفس في جامعة صنعاء، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وطلب من المحكمين إبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول وضوح الفقرات ومدى انتمائها إلى محاورها، وقد أخذ الباحث بالملحوظات والمقترحات التي حصلت على إجماع بين المحكمين بنسبة (80%) فأكثر، وتم إجراء التعديلات المقترحة، حيث تم إعادة صياغة أربع فقرات.

(2) صدق البناء: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا تم إدراجهم في عينة الدراسة الفعلية لاحقًا، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات ارتباط درجة كل محور مع الدرجة الكلية للأداة، كما هو مبين في جدول (1):

جدول (1): معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور، وارتباط المحور مع

### الدرجة الكلية للأداة

محور التهمك التنظيمي			الاستغراق الوظيفي		محور الدعم التنظيمي	
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور	الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور	الفقرة
.699**	.836**	1	.530**	1	489**	1
.773**	.830**	2	.591**	2	.742**	2
.699**	.762**	3	.588**	3	.763**	3
.791**	.883**	4	.618**	4	.649**	4
.706**	.794**	5	.691**	5	.600**	5
.769**	.803**	6	.753**	6	.766**	6
.905**	البعد الإداري		.700**	7	.726**	7
.764**	.853**	7	.746**	8	.806**	8
.811**	.829**	8	.615**	9	.799**	9

.791**	.849**	9	.661**	10	.721**	10
.903**	.936**	10	.812**	11	.573**	11
.943**	البعد السلوكي		.776**	12	.730**	12
.911**	.953**	11	.632**	13	.782**	13
.891**	.962**	12	.824**	14	.757**	14
.870**	.947**	13	.818**	15	.707**	15
.826**	.902**	14	.709**	16	.622**	16
.930**	البعد العاطفي		.548**		.693**	17
.528**					.402**	ارتباط المحور مع الدرجة الكلية للأداة

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتبين من الجدول (1) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، ومعاملات ارتباط درجة المحور مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة (\*\*) عند مستوى دلالة (0.01). وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.57-0.80) لمحور الدعم التنظيمي، و(0.53-0.82) لمحور الاستغراق الوظيفي، و(0.69 – 0.91)، لمحور التهكم التنظيمي، وهذه القيم مقبولة؛ كونها أكبر من (0.30) بحسب معيار (Nunnally, 1998).

#### ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2):

جدول (2) معاملات الثبات للمحاور والأداة ككل

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الدعم التنظيمي	17	0.83
2	الاستغراق الوظيفي	16	0.81
3-1	البعد الإدراكي	6	0.79
3-2	البعد السلوكي	4	0.75
3-3	البعد العاطفي	4	0.79
3	التهكم التنظيمي	14	0.74
	الاستبانة ككل	57	0.86

يتضح من الجدول (2) أن قيم ألفا كرونباخ لكافة محاور الاستبانة تراوحت بين: (0.74- 0.83)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.86)، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات (حسن، 2006). وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ ما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression)؛ لاختبار فرضيات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

(1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى إدراك الموظفين الإداريين في جامعة الجديدة للدعم التنظيمي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور الدعم التنظيمي، والجدول (3) يوضح النتائج:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور "الدعم

التنظيمي" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	1	تعطني الجامعة الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاتي.	2.26	1.08	منخفض
16	2	تمنحي الجامعة الحرية والاستقلالية في أداء عملي بالطريقة التي أرى أنها الأفضل.	2.20	1.05	منخفض

منخفض	1.06	2.15	تحرص الجامعة على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بي.	3	7
منخفض	1.03	2.14	تقدر الجامعة مساهماتي في سبيل نجاحها وتحقيق أهدافها.	4	11
منخفض	1.12	2.07	تفتخر الجامعة بإنجازاتي في العمل.	5	14
منخفض	1.03	2.04	تحرص الجامعة على مشاركتي في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي.	6	17
منخفض	.988	2.00	تهتم الجامعة برضائي عن العمل.	7	6
منخفض	.870	1.99	تقدر الجامعة آرائتي ومقترحاتي لتحسين وتطوير العمل.	8	4
منخفض	.915	1.98	تحرص الجامعة على توفير جميع الإمكانات التي تساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.	9	5
منخفض	1.00	1.93	تقدر الجامعة أهدافي الشخصية.	10	1
منخفض	.854	1.90	تقدم الجامعة المساعدة المطلوبة لي لمواجهة مشكلات العمل.	11	10
منخفض	1.03	1.90	تبدي الجامعة اهتمامًا كافيًا بي كأحد العاملين فيها.	12	13
منخفض	1.02	1.87	تهتم الجامعة بما لدي من شكاوى وتظلمات.	13	2
منخفض	.773	1.83	تقدر الجامعة الجهود الإضافية التي أبذلها لأداء العمل.	14	3
منخفض	.901	1.80	تحرص الجامعة على تطوير قدراتي ومهاراتي المتعلقة بأداء عملي.	15	12
منخفض	.864	1.74	تهتم الجامعة بمصلحتي عند اتخاذ قرارات مؤثرة ذات علاقة بعملتي ومستقبلي.	16	9
منخفض	.731	1.60	تعنتي الجامعة برغباتي واهتماماتي.	17	8
منخفض	0.67	1.96	الدرجة الكلية لمحور الدعم التنظيمي		

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الدعم التنظيمي بلغ (1.96)، وهو يشير إلى مستوى منخفض للدعم التنظيمي، وهو أدنى من المستوى المطلوب، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.67)؛ وهذا يدل على انسجام إجابات العينة المبحوثة تجاه هذا



المحور. وكانت أعلى فقرة في هذا المحور هي الفقرة رقم (15) التي تنص على: "تعطيني الجامعة الوظيفة التي تتلاءم مع مؤهلاتي"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.26)، وبمستوى "منخفض"، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (16) التي تنص على: "تمنحني الجامعة الحرية والاستقلالية في أداء عملي بالطريقة التي أرى أنها الأفضل" بمتوسط حسابي (2.20)، وبمستوى "منخفض"، فيما جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على: "تهتم الجامعة بمصلحتي عند اتخاذ قرارات مؤثرة ذات علاقة بعملي ومستقبلي" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1.74)، وبمستوى "منخفض"، يليها الفقرة رقم (8) التي تنص على: "تعني الجامعة برغباتي واهتماماتي"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.60)، وبمستوى "منخفض".

ويمكن أن تُفسّر هذه النتيجة بأن قيادات جامعة الحديدة ربما لا تدرك أهمية الدعم التنظيمي وانعكاساته الإيجابية أو السلبية على موظفي الجامعة؛ لذا لا تهتم بالشكل الكافي بتقديم الدعم التنظيمي للموظفين الإداريين، ويبدو هذا واضحاً من خلال التقديرات المنخفضة لعينة الدراسة على جميع فقرات محور الدعم التنظيمي، إذ يوجد اتفاق بين العينة على أن الجامعة لا تعني برغباتهم واهتماماتهم، ولا تهتم بمصلحتهم عند اتخاذ القرارات المؤثرة المرتبطة بعملهم ومستقبلهم، كما أنها لا تقدر جهودهم ومساهماتهم، ولا تهتم بشكاواهم وتظلماتهم، ولا تقدم لهم المساعدة الكافية لمواجهة مشكلات العمل، إضافة إلى عدم توفير الإمكانيات اللازمة لأداء العمل، وضعف التقدير لأرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل.

كما يمكن تفسير ضعف الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لموظفيها بالأوضاع المادية الصعبة والنقص في الإمكانيات المتاحة لجامعة الحديدة -كغيرها من الجامعات اليمنية الحكومية-؛ نتيجة لظروف الحرب وآثارها السلبية على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاقتصادية والاجتماعية.

وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة دهليز وحمد (2016)، ونتائج دراسة الكعبي (2017) اللتين أشارتا إلى أن مستوى الدعم التنظيمي كان متوسطاً، كما تختلف عن نتائج دراسة جلاب،

وشروق، والشريفي (2016) التي أظهرت أن مستوى الدعم التنظيمي كان مرتفعاً. ويعزو الباحث هذا التباين في النتائج إلى اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسات في دولتي العراق وفلسطين اللتين -على الرغم من أنهما تعيشان ظروفًا سياسية واقتصادية صعبة- وضعهما بشكل عام يعد أفضل مما يعيشه اليمن.

(2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستغراق الوظيفي، والجدول (4) يوضح النتائج:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور "الاستغراق الوظيفي" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	أسعى دائماً لأداء عملي بدقة كبيرة حتى لو تطلب مني ذلك بذل مجهود إضافي.	4.24	.790	مرتفع
5	2	أقوم بأداء عملي بتركيز وانتباه وأنسى كل شيء حولي.	4.21	.839	مرتفع
4	3	أقدم مصلحة عملي على مصالح الشخصية.	4.15	.929	مرتفع
14	4	أشعر بالحماس والنشاط أثناء القيام بعمل.	4.13	.836	مرتفع
1	5	أشعر بأن عملي جزء من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنه.	4.11	1.04	مرتفع
12	6	أعطي قدرًا كبيرًا من الاهتمام لعمل.	4.09	.884	مرتفع
15	7	أبذل كامل جهدي وطاقتي في أداء عملي.	4.06	.881	مرتفع
16	8	أحاول أن أكون مثابراً ومجدداً في العمل حتى وإن لم تسير الأمور بشكل جيد.	4.04	.830	مرتفع
7	9	أجد متعة وسعادة عندما أقوم بعمل.	4.01	.841	مرتفع
9	10	أشعر بالوقت يمر سريعاً أثناء أداء العمل.	3.98	.963	مرتفع

مرتفع	.996	3.98	أفكر في العمل وكيفية تطويره حتى بعد انتهاء وقت الدوام.	11	2
مرتفع	1.07	3.96	أعز بعملي وأفتخر به باستمرار.	12	10
مرتفع	.971	3.87	أستثمر قدراتي العلمية وخبراتي الوظيفية في العمل.	13	8
مرتفع	1.11	3.77	معظم أهدافي الشخصية مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.	14	11
متوسط	1.12	3.64	أبقى في العمل وقتًا إضافيًا لإنهاء عملي حتى وإن لم يتم منحي مقابلًا ماديًا.	15	13
متوسط	1.02	3.54	أحب أن يستغرق عملي معظم وقتي.	16	6
مرتفع	0.65	3.98	الدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي		

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي بلغ (3.98)، وهو يشير إلى مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.65)؛ وهذا يدل على انسجام إجابات العينة المبحوثة تجاه هذا المحور. وكانت أعلى فقرة في هذا المحور هي الفقرة رقم (3) التي تنص على: "أسعى دائمًا لأداء عملي بدقة كبيرة حتى لو تطلب مني ذلك بذل مجهود إضافي"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24)، وبمستوى "مرتفع"، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (5) التي تنص على: "أقوم بأداء عملي بتركيز وانتباه وأنسى كل شيء حولي" بمتوسط حسابي (4.21)، وبمستوى "مرتفع"، فيما جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على: "أبقى في العمل وقتًا إضافيًا لإنهاء عملي حتى وإن لم يتم منحي مقابلًا ماديًا" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، وبمستوى "متوسط"، يليها الفقرة رقم (6) التي تنص على: "أحب أن يستغرق عملي معظم وقتي"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وبمستوى "متوسط".

ويمكن تفسير النتيجة بأن الموظفين -وعلى الرغم من ضعف الدعم التنظيمي الذي تقدمه جامعة الحديدية لموظفيها الإداريين، إضافة إلى عدم انتظام صرف المرتبات الشهرية بسبب ظروف الحرب والحصار- يتمسكون بعملهم وإتقانه والاهتمام به، وتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية، والعمل بحماس وجد، وبذل كامل الجهد والطاقة في أداء العمل؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وربما يعود تمسك الموظفين بعملهم وارتباطهم به إلى إخلاصهم في أداء عملهم

الذي يعدونه واجبًا دينيًا ووطنياً، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أنه بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تعيشها اليمن فإن الوظيفة تعد مصدر الدخل شبه الوحيد الذي يحقق للموظفين الحد الأدنى من الأمان المعيشي ومتطلبات الحياة الكريمة.

كما يمكن أن يكون للعامل النفسي دور في استغراق الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأنهم يحظون بمكانة اجتماعية جيدة؛ نتيجة عملهم بمؤسسة تعليم عالي، كما أن العمل يحقق رغباتهم وطموحاتهم في الترقية الوظيفية من خلال كسب ولاء الجامعة ورضا قيادتها، وقد يفسر ذلك بأن استغراق الموظف في عمله قد لا يعود بالدرجة الأساس إلى حبه لعمله، بل قد يعود إلى عوامل أخرى مثل المشاكل الاجتماعية التي يمر بها الموظف؛ الأمر الذي يجعل من العمل المتنفس الوحيد لدفن همومه؛ وهذا ربما لا يقود إلى الانغماس بمقدار ما يقود إلى الاحتراق النفسي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الساعدي وعكار (2014)، ونتائج دراسة جلاب، وشروق، والشريفي (2016) التي أشارت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً.

3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى التهمك التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الحديدة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور التهمك التنظيمي، والجدول (5) يوضح النتائج:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور "التهمك

التنظيمي" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أعتقد أن الجامعة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.	3.94	1.15	مرتفع
5	2	أعتقد أن الجامعة لا تخبرني عن كل شيء.	3.87	1.23	مرتفع
3	3	أرى تشابهاً قليلاً بين ما تقول الجامعة بأنها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً.	3.56	1.16	متوسط

متوسط	1.34	3.52	يبدو أنه لا توجد قواسم مشتركة بين سياسات الجامعة وأهدافها وممارساتها.	4	2
متوسط	1.41	3.44	أعتقد أن الجامعة تفتقد للمصداقية.	5	4
متوسط	1.28	3.28	عندما تقول الجامعة إنها متجهة نحو عمل شيء معين، فأنا أعلم أن ذلك لن يحدث مطلقاً.	6	6
متوسط	1.03	3.60	البعد الإدراكي		
متوسط	1.33	3.27	أشكو لأصدقائي خارج العمل من الأشياء السيئة التي تحدث في الجامعة.	1	7
متوسط	1.36	3.27	أنتقد ممارسات الجامعة وسياساتها أمام الآخرين خارج الجامعة. يتم ذكر الجامعة وقيادتها.	2	8
متوسط	1.32	3.01	أسخر من شعارات وممارسات الجامعة.	3	9
متوسط	1.36	2.91	أنتقد ممارسات الجامعة وسياساتها أمام الآخرين خارج الجامعة.	4	10
متوسط	1.16	3.11	البعد السلوكي		
متوسط	1.53	3.18	عندما أفكر في الجامعة، أشعر بالإحباط.	1	14
متوسط	1.49	2.97	عندما أفكر في الجامعة، أشعر بالغضب.	2	11
متوسط	1.42	2.91	عندما أفكر في الجامعة، أشعر بالتشاؤم.	3	12
متوسط	1.41	2.85	عندما أفكر في الجامعة، أشعر بالتوتر.	4	13
متوسط	1.38	2.98	البعد العاطفي		
متوسط	1.08	3.28	الدرجة الكلية لمحور التهكم التنظيمي		

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور التهكم التنظيمي بلغ (3.28)، وهو يشير إلى مستوى "متوسط" للتهكم التنظيمي، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.08)؛ وهذا يدل على تشتت إجابات العينة المبحوثة تجاه هذا المحور. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة العليا للجامعة لا تقدم الدعم التنظيمي اللازم لموظفيها الإداريين، كما أنها لا تفي بوعودها والتزاماتها تجاههم، إضافة إلى إدراك الموظفين أن الإدارة لا تمارس الشفافية في أعمالها وقراراتها، وتفتقد للمصداقية؛ الأمر الذي أدى إلى تبني الموظفين لمواقف ومشاعر سلبية تجاه الجامعة، وضعف في ثقة الموظفين بإدارة الجامعة وممارساتها، وزيادة في مستوى ممارسة الموظفين للتهكم والنقد والتذمر والشكوى، والشعور بالإحباط والغضب والتوتر. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكعبي (2017)، ونتائج دراسة (Fernández, Moreno & Lombana, 2018)، ونتائج دراسة أبو زعيتر (2019) التي أظهرت جميعها أن مستوى التهكم التنظيمي كان متوسطاً.

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد التهمك التنظيمي فقد جاء "البعد الإدراكي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60)، وبمستوى "متوسط"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على: "أعتقد أن الجامعة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، وبمستوى "مرتفع"، فيما جات الفقرة رقم (6) التي تنص على: "عندما تقول الجامعة إنها متجهة نحو عمل شيء معين، فأنا أعلم أن ذلك لن يحدث مطلقاً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28)، وبمستوى "متوسط". بينما جاء "البعد السلوكي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11)، وبمستوى "متوسط"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (7) التي تنص على: "أشكو لأصدقائي خارج العمل من الأشياء السيئة التي تحدث في الجامعة"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27)، وبمستوى "متوسط"، فيما جات الفقرة رقم (10) التي تنص على: "أنتقد ممارسات الجامعة وسياساتها أمام الآخرين خارج الجامعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91)، وبمستوى "متوسط".

في حين جاء "البعد العاطفي" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.98)، وبمستوى "متوسط"، وكانت أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (14) التي تنص على: "عندما أفكر في الجامعة، أشعر بالإحباط"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.18)، وبمستوى "متوسط"، فيما جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على: "عندما أفكر في الجامعة، أشعر بالتوتر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28)، وبمستوى "متوسط". وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة الكعبي (2017)، ونتائج دراسة أبو زعيتر (2019) اللتين أظهرتا أن "البعد العاطفي" جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد التهمك التنظيمي.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار فرضيات الارتباط

لاختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وبحسب التصنيف

الذي أورده (الزعيبي وطلافة، 2006) الذي أشار إلى أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) دل ذلك على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين: (0.30 إلى أقل من 0.70) دل ذلك على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين: (0.70 إلى أقل من 1.00) دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين تدل إشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين، والسالبة مؤشر على العلاقة العكسية بين المتغيرين. وفيما يأتي عرض لنتائج اختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية:

(1) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي". والجدول (6) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الدعم التنظيمي وأبعاد التهكم التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6): معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي بأبعاده الفرعية

المتغير التابع	البيان	البعد الإدراكي (y1)	البعد السلوكي (y2)	البعد العاطفي (y3)	محور التهكم التنظيمي ككل (Y)
الدعم التنظيمي	قيمة معامل الارتباط (R)	-.346**	-.343**	-.314**	-.362**
(X1)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	.000	.000	.000	.000

أ- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الرئيسة الأولى (علاقة الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي إجمالاً)

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الدعم التنظيمي (X1)، والتهكم التنظيمي (Y) على المستوى الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-.362)، ما يشير إلى درجة متوسطة القوة من العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى الخاصة بالارتباط. ويمكن أن يفسر

ذلك بأن إدراك الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية للدعم التنظيمي الذي تقدمه لهم الجامعة يؤدي إلى انخفاض مستوى التهمك التنظيمي لديهم، وبشكل طبيعي يحدث العكس، فعندما يدركون أن الجامعة لا تقدم لهم الدعم التنظيمي اللازم والكافي، فإن مستويات التهمك التنظيمي تزيد لديهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (AKSU,2014) ونتائج دراسة الكعبي (2017) اللتين أظهرتا أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الدعم التنظيمي والتهمك التنظيمي.

### ب- اختبار علاقة الارتباط للفرضيات الفرعية (الدعم التنظيمي وأبعاد التهمك التنظيمي)

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً (X1)، وكلٍّ من البعد الإدراكي والبعد السلوكي والبعد العاطفي (y1, y2, y3) بوصفها أبعاداً للمتغير التابع (التهمك التنظيمي) بلغت (-.346, -.343, -.314) على التوالي؛ ما يدل على وجود علاقة ارتباط سلبية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الدعم التنظيمي وأبعاد التهمك التنظيمي؛ ما يعطي دعماً كافياً لإثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث.

(2) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين الاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي". والجدول (7) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي وأبعاد التهمك التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته، وذلك على النحو الآتي:

### جدول (7): معاملات الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والتهمك التنظيمي بأبعاده الفرعية

المتغير التابع المتغير المستقل	التهمك التنظيمي	البعد الإدراكي (y1)	البعد السلوكي (y2)	البعد العاطفي (y3)	محور التهمك التنظيمي ككل (Y)
الاستغراق	قيمة معامل الارتباط (R)	-.086-	-.108-	-.168-	-.130
الوظيفي (X2)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	.340	.233	.063	.151



أ- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الرئيسة الثانية (علاقة الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي إجمالاً)

يتضح من الجدول (7) عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستغراق الوظيفي (X2)، والتهكم التنظيمي (Y) على المستوى الكلي؛ ومن ثم يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية الخاصة بالارتباط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وعلى الرغم من أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية كان مرتفعاً، فإن ذلك لم يؤثر إيجابياً في خفض مستوى التهكم التنظيمي لدى الموظفين بحسب ما أظهرته نتائج الإجابة عن السؤالين الثاني والثالث من أسئلة الدراسة. وربما يرجع ذلك إلى أن التأثير الأكبر على التهكم التنظيمي كان لمتغير الدعم التنظيمي وليس للاستغراق الوظيفي.

ب- اختبار علاقة الارتباط للفرضيات الفرعية (الاستغراق الوظيفي وأبعاد التهكم التنظيمي)

يتضح من الجدول (7) عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستغراق الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً (X2)، وكلّ من البعد الإدراكي والبعد السلوكي والبعد العاطفي (y1, y2, y3) بوصفها أبعاداً للمتغير التابع (التهكم التنظيمي)؛ ومن ثم يتم رفض الفرضيات الفرعية الثلاث.

3- اختبار الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي". والجدول (8) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الدعم التنظيمي والدرجة الكلية لمحور الاستغراق الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8): معاملات الارتباط بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي		المتغير (X2)
		المتغير (X1)
.137	قيمة معامل الارتباط (R)	الدعم التنظيمي
.130	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

يتضح من الجدول (8) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.137) عند مستوى معنوية (0.05)؛ ومن ثم نرفض الفرضية الثالثة الخاصة بالارتباط. ويمكن أن يفسر ذلك بأنه وعلى الرغم من تدني مستوى الدعم التنظيمي، وعدم رضا الموظفين الإداريين عن الجامعة، وعمّا تقدمه لهم من دعم مادي ومعنوي، فإن ذلك لم يؤثر سلبياً على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، إذ كان مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفعاً بحسب ما أظهرته نتائج إجابة السؤال الثاني، وربما يفسر ذلك بأن ارتباط الموظفين بعملهم والسعي لبذل كامل الجهد والطاقة لإتقانه ناتج عن شعورهم بأن ذلك هو جزء من مسؤولياتهم الدينية والوطنية، لا سيما في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها بلادهم.

#### - اختبار فرضيات التأثير

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتم استخراج قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لتحديد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وتم استخدام اختبار (F) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار (التأثير)، وقد اعتمدت الدراسة على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. وفيما يأتي عرض لنتائج اختبار فرضيات التأثير:

(4) الفرضية الرئيسة الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

للدعم التنظيمي على التهمك التنظيمي". والجدول (9) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدعم التنظيمي في التهمك التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدعم التنظيمي في التهمك التنظيمي

المعنوية (Sig.)	قيمة (f)	معامل التحديد R2	المعنوية (Sig.)	قيمة (t)	قيمة (B) معامل الانحدار	النموذج
.000	18.357	.131	.000	-4.285	-.583	التهمك التنظيمي (Y)
.000	16.553	.119	.000	-4.069	-.533	البعد الإدراكي (y1)
.000	16.301	.118	.000	-4.038	-.596	البعد السلوكي (y2)
.000	13.319	.098	.000	-3.650	-.644	البعد العاطفي (y3)

أ- اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسة الرابعة (تأثير الدعم التنظيمي في التهمك التنظيمي):

من النتائج الواردة في جدول (9) يتضح أن قيمة معامل التحديد التفسيري (R2) بلغت (0.131) وهي قيمة ضعيفة تدل على أن التغيير في الدعم التنظيمي يفسر ما نسبته (13.1%) من التغيير العكسي الحاصل في التهمك التنظيمي، أما النسبة المتبقية فإنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها لم تدخل في أنموذج الدراسة (الانحدار) أصلاً، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.357) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ ما يدل على وجود تأثير معنوي وعكسي للدعم التنظيمي على التهمك التنظيمي.

ويفسر الباحث ذلك بأنه عندما لا تقدم الجامعة دعمها التنظيمي للموظف، ولا تشعره باهتمامها، ولا تسعى إلى تحقيق رغباته وأهدافه الشخصية؛ فإن هذا من شأنه أن ينعكس سلبيًا على نفسية الموظف وسلوكياته، التي يعبر عنه من خلال الشكوى والتذمر من الجامعة وقياداتها، وشعوره بفقدان هذه القيادات للمصداقية والشفافية؛ لذا جاءت استجابات أفراد العينة مرتفعة تجاه مستوى التهمك التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكعبي (2017) التي أظهرت أن هناك علاقة تأثير عكسية بين الدعم التنظيمي والتهمك التنظيمي. وبناءً على ذلك فإن هذه النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسة الرابعة الخاصة بالتأثير.

- اختبار علاقة التأثير للفرضيات الفرعية (تأثير الدعم التنظيمي في أبعاد التهمك

التنظيمي)

يتضح من الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة لأبعاد التهمك التنظيمي (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (y1,y2,y3) بلغت (16.301, 13.319, 16.553) على التوالي، وكانت هذه القيم بمستوى معنوية (0.000)؛ وهذا يعني وجود تأثير سلبي للدعم التنظيمي في جميع أبعاد المتغير التابع (التهمك التنظيمي).

وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للبعد الإدراكي ( $y_1$ ) (0.119)، وهي تدل على أن التغير في الدعم التنظيمي ( $X_1$ ) يفسر ما نسبته (11.9%) من التغير العكسي الحاصل في البعد الإدراكي ( $y_1$ )، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للبعد السلوكي ( $y_2$ ) (0.118)، وهي تدل على أن التغير في الدعم التنظيمي ( $X_1$ ) يفسر ما نسبته (11.8%) من التغير العكسي الحاصل في البعد السلوكي ( $y_2$ )، أما بالنسبة للبعد العاطفي ( $y_3$ ) فإن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.098)، وهي تدل على أن التغير في الدعم التنظيمي ( $X_1$ ) يفسر ما نسبته (9.8%) من التغير العكسي الحاصل في البعد العاطفي ( $y_3$ ). وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضيات الفرعية الثلاث.

(5) الفرضية الرئيسة الخامسة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي". والجدول (10) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستغراق الوظيفي في التهمك التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستغراق الوظيفي في التهمك التنظيمي

المعنوية (Sig.)	قيمة (f)	معامل التحديد $R^2$	المعنوية (Sig.)	قيمة (t)	قيمة (B) معامل الانحدار	النموذج
.151	2.090	.017	.151	-1.446-	-.215-	التهمك التنظيمي (Y)
.340	0.919	.007	.340	-.959	-.137	البعد الإدراكي ( $y_1$ )
.233	1.439	.012	.233	-1.200	-.193	البعد السلوكي ( $y_2$ )
.063	3.533	.028	.063	-1.880	-.355	البعد العاطفي ( $y_3$ )

أ- اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسة الرابعة (تأثير الاستغراق الوظيفي في التهمك

التنظيمي)

من النتائج الواردة في جدول (10) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.090) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)؛ ما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي

لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية فإن ذلك لم يكن له تأثير في انخفاض مستوى التهمك التنظيمي لديهم، حيث إن ارتفاع مستوى التهمك التنظيمي كان ناتجاً عن تدني مستوى الدعم التنظيمي المقدم لهم من الجامعة. وتبعاً لهذه النتيجة تم رفض فرضية التأثير الخامسة في الدراسة الحالية.

ب- اختبار علاقة التأثير للفرضيات الفرعية (تأثير الاستغراق الوظيفي في أبعاد التهمك

التنظيمي)

يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة لأبعاد التهمك التنظيمي (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (y1,y2,y3) بلغت (3.533،.1439، 0.919) على التوالي، وكانت هذه القيم غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يعني عدم وجود تأثير للاستغراق الوظيفي في جميع أبعاد المتغير التابع (التهمك التنظيمي). وبناء على هذه النتائج تم رفض الفرضيات الفرعية الثلاث.

(6) الفرضية الرئيسة السادسة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على التهمك التنظيمي". والجدول (11) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي في التهمك التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي

في التهمك التنظيمي

المعنوية (Sig.)	قيمة (f)	معامل التحديد $R^2$	المعنوية (Sig.)	قيمة (t)	قيمة (B) معامل الانحدار	النموذج
.000	9.634	.137	.000	8.251	4.935	الثابت
			.000	-4.112-	-.565-	الدعم التنظيمي
			.339	-.960-	-.136-	الاستغراق الوظيفي

من النتائج الواردة في جدول (11) يتضح أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)؛ ما يدل على وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على التهكم التنظيمي، أي أنه كلما انخفض مستوى الدعم التنظيمي زاد مستوى التهكم التنظيمي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد التفسيري ( $R^2$ ) (0.137)؛ ما يعني أن التغير في الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي يفسر ما نسبته (13.7%) من التغير الحاصل في التهكم التنظيمي، أما النسبة المتبقية فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وبناءً على النتائج الواردة في الجدول (13) فإن الانحدار باستخدام طريقة (Stepwise) يحذف تأثير الاستغراق الوظيفي؛ لأنه تأثير ضعيف، وأن قيمة الاحتمال لم تكن أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بمعنى أن هناك أثراً للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي على التهكم التنظيمي، لكن النسبة الأكبر لأثر الدعم التنظيمي في تفسير التغير الذي يحصل في التهكم التنظيمي.

ويفسر الباحث ذلك بأنه ووفقاً لما أوردته نتائج الإجابة عن السؤالين الأول والثالث، فإن مستوى الدعم التنظيمي كان منخفضاً؛ الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدية، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى التي أظهرت وجود علاقة ارتباط عكسية بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي، بينما لم تظهر نتائج الفرضية الثانية أي علاقة بين الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي. وبناءً على ذلك فإن هذه النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسة السادسة الخاصة بالتأثير.

#### الاستنتاجات:

اعتماداً على تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، توصل الباحث للاستنتاجات الآتية:

(1) أن مستوى الدعم التنظيمي المقدم للموظفين الإداريين في جامعة الحديدية كان منخفضاً، ومستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً، بينما جاء مستوى التهكم التنظيمي متوسطاً؛

وبالنسبة لأبعاد التهكم التنظيمي فقد جاء البعد "الإدراكي" في المرتبة الأولى، يليه البعد "السلوكي" في المرتبة الثانية، وحل البعد "العاطفي" في المرتبة الثالثة والأخيرة.

(2) أن هناك علاقة ارتباط سلبية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي بشكل عام وبأبعاده الثلاثة (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي)، وعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي بشكل عام وبأبعاده الثلاثة (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي)، كما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

(3) وجود تأثير معنوي سلبى للدعم التنظيمي في التهكم التنظيمي بشكل عام وبأبعاده الفرعية الثلاثة (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي)، وعدم وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي في التهكم التنظيمي بشكل عام وبأبعاده الثلاثة (الإدراكي، والسلوكي، والعاطفي)، كما تبين وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معاً على التهكم التنظيمي، ولكن التأثير الأكبر كان للدعم التنظيمي.

#### التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

(1) أن تعمل الجامعة على تقديم الدعم المادي والمعنوي لموظفيها الإداريين؛ لما له من تأثير إيجابي في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي وخفض مستوى التهكم التنظيمي لديهم، وذلك من خلال:

أ- الاعتناء برغبات الموظفين، والاهتمام بمصالحهم عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم ومستقبلهم الوظيفي.

ب- تقدير جهود الموظفين ومساهماتهم وآرائهم، والاهتمام بشكاواهم وتظلماتهم، وتقديم المساعدة الكافية لهم لمواجهة مشكلات العمل.

ج- إشراك الموظفين في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بأداء عملهم، وتزويدهم بالإمكانات اللازمة لأداء العمل.

د- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة القرارات التي تخص العمل قبل اتخاذها، والتعرف على مشكلاتهم ومعالجتها.

2) أن تعمل إدارة الجامعة على دفع الموظفين للانغماس الإيجابي، لا الانغماس السلبي الذي يؤثر على أدائهم، من خلال توفير سبل السعادة في العمل، انطلاقاً من معطيات ونظريات علم النفس وعلم الاجتماع.

3) وضع إستراتيجية تهدف الى التقليل من درجة التهكم التنظيمي؛ لما له من آثار سلبية ووخيمة على الجامعة والموظفين وذلك من خلال:

أ- قيام إدارة الجامعة بإشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والاستقامة، والعمل على اتباع سياسة الباب المفتوح، وتحسين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين، وإيصال المعلومات اللازمة إلى الموظفين في الوقت المناسب.

ب- حرص إدارة الجامعة على الوفاء بوعودها، والتزاماتها الصريحة أو الضمنية تجاه الموظفين.

ج- تحقيق العدالة، والإنصاف، والمساواة بين الموظفين في توزيع المهام والمسؤوليات، وفي فرص الترقية والتنمية المهنية، ومنح المكافآت.

د- إقامة دورات تدريبية لتوعية الموظفين بمفهوم التهكم التنظيمي، ومدى تأثيره السلبي على أداء الأفراد العاملين، وعلى الجامعة، ونجاحها في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

1- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية في مؤسسات التعليم اليمينية الحكومية والأهلية بمختلف أنواعها ومستوياتها.



- 2- تناول موضوعي الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي من زوايا أخرى وربطهما بمتغيرات أخرى مثل: الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 3- دراسة متغيرات مستقلة أخرى قد يكون لها ارتباط وتأثير في مستوى التهمك التنظيمي مثل: الثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة، وجودة حياة العمل، والتمكين الإداري، والمناخ التنظيمي، والثقة التنظيمية.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- أبو زعيتر، هناء محمد (2019). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية "دراسة حالة": "جامعة الأقصى". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- جلاب، إحسان؛ وشروق، عبد الرضا؛ والشريفي، زينب (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، جامعة الكوفة، العراق، 13 (39)، 137-186.
- 3- خضير، آراند حاتم؛ وأحمد، شهناز فاضل (2017). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهمك التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، (10)، 287-325.
- 4- دهليز، خالد عبد السلام؛ وحمد، محمد حسن (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الاقتصاد والتجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 24 (4)، 26-50.
- 5- الرميدي، بسام سمير (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 3 (1)، 339-357.
- 6- الرميدي، بسام سمير؛ ومحمد، رضا محمود (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية، 4 (1)، 1-25.

- 7- رهيو، سحر عناوي (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية- جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، 4(10)، 183-224.
- 8- الساعدي، مؤيد؛ وعكار، زينب شلال (2014). دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق 3 (11)، 1-37.
- 9- الشنطي، محمود عبد الرحمن، وأبو عمرة، صابرين سعيد (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، 27 (2)، 91-33.
- 10- العابدي، علي رزاق (2014). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين "دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (24)، 147-174.
- 11- عبد الله، ده رون فريدون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 8 (1)، 227-278.
- 12- العطوي، عامر علي (2012). تفسير ظاهرة التهمك في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لأراء عينه من العاملين في معمل سمنت المثنى. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 14 (2)، 8-48.
- 13- علي، أنور (2017). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق. مجلة جامعة البعث، سوريا، 39 (54)، 52-11.
- 14- العنزي، حجي بن سليمان (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (1)، 49-73.
- 15- كاظم، أميرة خضير (2016). تأثير ضغط العمل في التهمك التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 12 (50)، 215-246.

- 16-الكعبي، حميد سالم (2017). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، (111)، 162-175.
- 17-ماضي، أحمد ديب (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18-المغربي، عبد الحميد (2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية: التجارة والتمويل، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية، الملحق الثاني، العدد الثاني.
- 19-المنطاوي، إيمان (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 20-Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Generic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269–292.
- 21-Aksu, M. B. (2014). The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistants. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14 (1), 125-133. DOI: 10.12738/estp.2014.1.1765
- 22-Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9 (4), 415-431. DOI 10.1108/JGR-05-2018-0014
- 23-Arnold, K. A., & Dupré, K. E. (2012). Perceived organizational support, job-related emotion and employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 5 (2), 139-152. DOI: 10.1108/17538351211239171.
- 24-Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2009). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1), 366-373.
- 25-Barrick, M., Thurgood, G., Smith, T., & Courtright, S. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58 (1), 111-135.

- 26-Beduk, A., Cakici, A. B., & Cicekdagi, H. I. (2015). An organizational evaluation on cynicism and organizational commitment: Example of disaster and emergency employees. *International Journal of Economics and Research*, 6 (2), 18-31.
- 27-Beheshtifer, M., Ali-NezhadHasan, H., & Nekoie-Moghadam, M. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees positive Attitudes toward work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (8), 432-442.
- 28-Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 32 (5), 373-386. DOI 10.1108/JMP-05-2016-0144
- 29-Burns, K. L. (2016). Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement (Unpublished master's thesis). San Jose State University, California, USA. <https://doi.org/10.31979/etd.8hf7-dh9p>
- 30-Byrne, S., & Hochwarter, W. (2008). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- 31-Dai, K. & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 46-57. <http://www.scirp.org/journal/jss>
- 32-Dean, J. w., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- 33-<https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- 34-Deconinck, J. B. (2009). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, (63), 1349-1355.
- 35-Dhanalakshmi, R. V., & Gurunathan, B. K. (2014). A study on talent management as a strategy to influence employee engagement and its effect on the organizational outcome. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2 (4), 183-186.
- 36-Dogan, U. & Otken, A. (2013). Perceived organization support and organizational commitment: The mediating role of organization-based self-esteem. *Journal of Management*, 25 (2), 85-105.

- 37-Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.16 (1203),1-16.
- 38-doi:10.3390/ijerph16071203
- 39-Eisenberger, R., Malone, G., & Presson, W. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series, USA*.
- 40-Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- 41-Erarslan, S., Kaya, C., & Altindag, E. (2018) Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*. 23 (Special Issue in memory of Geybulla Ramazanoğlu), 905-922.
- 42-Fernández, J., Moreno, O. & Lombana, A. (2018) Organizational cynicism-An exploration analysis-case: Workers in the city of Cartagena de Indias (Colombia) *Revista ESPACIOS*. 39 (26), 27- 42.
- 43-Joshi, R. J. & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 47 (1), 162-182.
- 44-Jain, M., & Mathur, G. (2015). Effect of Organization Justice and Employee Engagement on Job satisfaction. *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)* 2 (3), 194-203.
- 45-Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M. &Hijazi, S. (2011). Job involvement predictor of employee commitment evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6 (4), 252-262.
- 46-Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4),692-724.

- 47-Kim, W., Han, S., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'? Sustainability, 11(1050),1-16. doi:10.3390/su11041050
- 48-Koretz, G. (2003). Hate your job? Join the club. Business Week.
- 49-Krings—Ernst, D. (2011). Organizational structure and the disciples of the dog. organizational cynicism. Intermediate Diploma Thesis, Grin Verlag publish
- 50-Kurtessis, J, Eisenberger, R., Ford, M, Buffardi, L, Stewart, K, & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational-support theory. Journal of Management, 43(6), 1854—1884.
- 51-Mahajan, K. (2015). An empirical study of job involvement and personality traits. International Journal of Scientific Research, 4 (1), 56-58.
- 52-Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. International Journal of Business and Management, 5 (12),89-96.
- 53-Marshall, D., M. (2018). Strategies to generate employee engagement. (Unpublished doctoral dissertations). Walden University, Minneapolis, USA.
- 54- <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- 55-Nafei, W. A. (2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes: An empirical study on teaching hospitals in Egypt. International Business Research, 6 (7), 52-69.
- 56-Naus, A. J. (2007). Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. (Unpublished doctoral dissertation), Maastricht University, The Netherlands.
- 57-Nazem, F., & Mozaiini, M. (2014). Investigating the relationship between the organizational commitment and job involvement in employees at Islamic Azad University of Roudehen, Damavand, Pardis, and Boomehen to provide an appropriate model. Bulletin of Environment, Pharmacology and Life Sciences Bull, 3 (Spl issue 1),107-113.  
[URL:http://www.bepls.com](http://www.bepls.com)
- 58-Omoankhanlen Joseph Akhigbe, O. J. (2017). Job burnout and organizational cynicism among employees in Nigerian banks. European Scientific Journal August 13 (22).

- 59-Ozler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1 (4), 26-33.
- 60- Ozyer, K., & Alici, I. (2019). The relationship between perceived support with organizational cynicism and sub-dimension: An empirical study. <https://www.researchgate.net/publication/336564433>
- 61-Peplinski, M. (2014) Perceived organizational support, organizational cynicism and employee well-being. (Unpublished master's thesis), University of Waikato, New Zealand
- 62-Rhoades L., & Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4),698–714. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- 63-Rich, L., Lepine, A., & Crawford, R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- 64-Sadique, M. (2014). Employee Engagement in Hospitality Industry in India: An overview, *Global Journal of Finance and Management*, 6 (4), 375-378.
- 65-Schaufeli, B., Bakker, B., & van R. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- 66-Schmitz J., Schrader J. (2015). Corporate social responsibility: a microeconomic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, (29), 27–45. 10.1111/joes.12043
- 67-Stanley, J., Meyer, P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- 68-Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3),155-175. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- 69-Teofisto, M. A. (2010). Perceived organizational support and Rewards factor as drivers of Employee Engagement.(Unpublished master's thesis), University Utara Malaysia. <http://etd.uum.edu.my/id/eprint/2793>

- 70-Wilkerson, J. M. (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. In G. R. Ferris, M.R. Buckley & D.B. Fodor (Eds.), Human resources management: perspectives, context, functions and outcomes, (4<sup>th</sup> ed., pp 532-546). New Jersey: Prentice Hall.
- 71-Wilkinson, C. J. & Boyd, E. H. (2019). Workforce engagement through collective action and governance. In P. S., Yoder-Wise (Ed.). Leading and managing in nursing (7<sup>th</sup> ed., pp 237-256). Canada: Elsevier Inc.
- 72-Zhong L., Wayne S. J., & Liden R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. Journal of Organizational Behavior, (37), 823–844.

