



دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الاوسط

أ. د. احسان دهش جلاب
جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد

أ. م. د. شروق عبد الرضا سعيد
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

م. م. زينب هادي معيوف الشريفي
جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة من تدريسيي الكليات الاهلية. وقد بلغ حجم العينة (248) تدريسياً موزعين على (11) كلية في ثلاث محافظات هي (النجف الاشرف، وكربلاء المقدسة، وبابل). ولأجل تحقيق هدف الدراسة صيغت فرضيتين رئيسيتين جرى التحقق منهما من خلال عدد من الوسائل الاحصائية كالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الارتباط، ومعادلة الانحدار. وبعد تحليل البيانات التي جرى جمعها بواسطة استمارة استبيان اعدت بالاعتماد على مقياس (Eisenberger etal,1986) للدعم التنظيمي المدرك ومقياس (Schaufeli&Bakker,2003) للانغماس الوظيفي، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات لعل من ابرزها وجود ادراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة وان زيادة الدعم التنظيمي المدرك لها دلالاتها الطيبة في تعزيز الانغماس الوظيفي.وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة سعي الكليات المدروسة إلى تسخير الدعم التنظيمي المدرك لزيادة مستوى الانغماس الوظيفي لدى كوادرها من التدريسيين.

Abstract

This study aimed to determine the role of perceived organizational support in enhancing job engagement in a sample of private faculty staff of colleges. The sample (248) professors distributed on (11) College in three governorates (Najaf, Karbala, and Babil).To achieve the goal of the study, two main hypotheses were devised and verified through a number of statistical methods,as the weighted mean, standard deviation, the correlation coefficient, and the regression equation. After analyzing the data collected by a questionnaire that is prepared by relying on a scale (Eisenberger etal, 1986) to perceived organizational support and scale (Schaufeli & Bakker, 2003) in job engagement, the study reached a number of conclusions, perhaps the most prominent of there is a clear understanding among the study sample about study concepts and increasing the perceived organizational support has implications in enhancing of good job engagement . The study concluded a number of recommendations including the need to employ studied perceived organizational support by the colleges to increase the level of job engagement of the teaching staff.

¹ بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين)



المقدمة

لا شك ان المورد البشري يمثل نقطة القوة في جميع المنظمات، فهو المحرك الرئيس لانشطتها وبدونه تصبح المنظمات مجرد هياكل لأبنية فارغة. وتشكل هذه الاهمية عاملاً رئيساً لنجاح المنظمات في كل وقت ومكان، وقد ادركت المنظمات هذه القوة و سعت الى دعمها منذ عقد الثلاثينيات من القرن الماضي على يد التون مايو الذي شكلت دراسته نقطة الانطلاق نحو مفهوم اوسع للاهتمام بالمورد البشري من خلال ايلائه الدعم اللازم في العمل. واليوم وفي ظل التطورات المتسارعة اصبحت حقيقة اهمية المورد البشري اكثر وضوحاً من ذي قبل وازداد ادراك المنظمات لهذه الحقيقة متجسداً ذلك في تتبع المفاهيم التي من شأنها ان تزيد من طاقة هذا المورد وانغماسه في عمله وتزيد تباعاً من فاعلية المنظمة، ولعل من ابرز هذه المفاهيم الدعم التنظيمي المدرك، الذي كان ظهوره كمحصلة للسعي نحو تحقيق المفاهيم الانسانية في المنظمات.

ويهدف بلورة مفاهيم الدراسة عملياً فقد تكونت من اربعة مباحث خصص المبحث الاول لعرض منهجية الدراسة، اما المبحث الثاني فقد خصص لعرض المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة فيما انصب اهتمام المبحث الثالث على الجانب العملي منه، واخيراً جاء المبحث الرابع ليستعرض اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وما خرجت به من توصيات تغني المجتمع قيد الدراسة.

المبحث الأول - منهجية الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض مسارات الدراسة ووضع الركيزة الاولى للجانب الميداني منها، اذ يتضمن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها وكل الأدوات والوسائل التي من شأنها ان تحقق مرامي وجود الدراسة وكما يلي:

اولاً: مشكلة الدراسة

تقرض التحولات في علاقات الافراد داخل محيط العمل انماطاً جديدة في طبيعة عمل المنظمات وكيفية تعاملها مع هؤلاء الافراد، فلم تعد منظمات الاعمال اليوم تنظر إلى الافراد من منظور العلاقة احادية الجانب التي تكون فيها المنظمة هي الطرف الحاكم في العلاقة، اذ اصبح لزاماً ان تقوم العلاقات على النظرة التكاملية بين كلا الطرفين بهدف زيادة مستوى الانجاز والايجابية والارتباط الذهني بالعمل. وعلى وفق ما تقدم فان مشكلة الدراسة تمحورت بتساؤل رئيس مفاده: هل هناك دور للدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي؟ وقد تمخض عن هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

أ. ما مستوى ادراك الدعم التنظيمي المدرك المقدم من قبل الكليات الاهلية لملاكاتها من التدريسيين؟

ب. هل تمتلك عينة الدراسة تصوراً واضحاً عن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك؟

ت. هل ان الاهتمام بمستوى الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة الدراسة؟



ثانيا: اهمية الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من اهمية متغيراتها فقد اكد العديد من الباحثين على اهمية اجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات الحالية لاسيما (*Bal et al,2010:267; Sluss et al, 2008:463; Zagenczyk et al,2010: 136-137; Wikhamn&Hall,2012: 61; Shore etal,2009:299; Song etal,2009: 83-85*) فقد اشاروا إلى ضرورة الاخذ بالحسبان عوامل الدعم التنظيمي المدرك. و دراسة (*Saks&Gruman,2011: 398*) التي اكدت على اجراء المزيد من البحوث لتقصي تأثير الظروف التي تؤدي إلى تحديد مستوى الانغماس الوظيفي للافراد. فضلاً عن ذلك تأتي اهمية الدراسة من كونها تناولت قطاع التعليم الاهلي تحديداً، اذ يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على المجتمع فمخرجاته التعليمية تسهم في ردف الحركة العلمية داخل البلد. وبالتالي فإن توظيف هذه المفاهيم لخدمة هذا القطاع من المؤمل ان تكون له نتائج الايجابية في العديد من القطاعات الاخرى.

ثالثا: اهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. تقديم اطار معرفي متكامل حول متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي)، من خلال استعراض ابرز ما كُتب حول هذه المفاهيم.
2. التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عينة الدراسة من التدريسيين في الكليات الاهلية.
4. تحديد مستوى الانغماس الوظيفي لدى عينة الدراسة من التدريسيين في الكليات الاهلية.
5. التعرف على طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي.

رابعا: فرضيات الدراسة.

توضح فرضيات الدراسة طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والنشاط.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والتفاني.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والانهماك.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في الانغماس الوظيفي. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في النشاط.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في التفاني.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا الانهماك.



خامسا: مقاييس الدراسة.

لتحقيق اهداف الدراسة الحالية فقد اعتمدت الباحثون على مقاييس الباحثين الرواد للمتغيرات التي جرى دراستها وكما يأتي :

1. **المتغير المستقل:** الدعم التنظيمي المدرك: تم الاعتماد على مقياس (Eisenberger et al, 1986) الذي تعد دراسته من باكورة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا المفهوم، وقد جرى الاعتماد على المقياس المختصر لهذه الدراسة والذي يتكون هذا المقياس من (17) فقرة.

2. **المتغير التابع:** الانغماس الوظيفي: لقد جرى الاعتماد على مقياس (Schaufeli & Bakker, 2003) من خلال ثلاث ابعاد فرعية هي، النشاط، التقاني، والانهماك، ويواقع (17) فقرة. وقد اعتمدت الباحثون على مقياس ليكرت خماسي التدرج لغرض قياس ادراكات عينة الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة.

توزعت حدود الدراسة على جانبين هما:

أ. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2014 / 11 / 1 ولغاية 2015 / 3 / 31 إذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلا عن الجانب الميداني للدراسة.

ب. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بالكليات الاهلية بمحافظات الفرات الاوسط والمعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة ووحدة التحليل.

جرى اختيار الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، وبابل) (*) كمجتمع مكاني لاجراء الدراسة وبلغ عدد هذه الكليات (11) كلية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة في عموم الكليات الاهلية لمحافظات الفرات الاوسط (482) تدريسي، لذلك فان حجم العينة الملائم والذي يمكن من خلاله تمثيل المجتمع تمثيلا مناسباً هو (248) وفق ما اشارت اليه (Sekaran & Bougie, 2010: 295). وقد قام الباحثون بتوزيع (300) استبانة كي يتم تمثيل العينة بصورة كاملة. وقد بلغت نسبة الاسترداد للاستمارات الموزعة 82% . اما وحدة التحليل في الدراسة الحالية فقد انصبت على الفرد كوحدة للتحليل تتلائم مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها. والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.



الجدول (1) وصف عينة الدراسة

النوع الاجتماعي													
انثى						ذكر							
النسبة المئوية %		العدد		النسبة المئوية %		العدد		النسبة المئوية %		العدد			
0.22		56		0.78		192							
العمر													
71- فأكثر		61- 70		51- 60		41- 50		31- 40		20- 30			
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
0.03	9	0.08	20	0.15	36	0.14	34	0.21	53	0.39	96		
التحصيل العلمي													
دكتوراه				ماجستير				دبلوم عالي					
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد		النسبة %		العدد			
0.31		78		0.65		160		0.04		10			
اللقب العلمي													
أستاذ		استاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد							
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
0.08	20	0.14	34	0.17	41	0.62	153						
سنوات الخدمة													
أكثر من 30		26- 30		21- 25		16- 20		11- 15		6- 10		5- فأقل	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
0.19	47	0.044	11	0.06	15	0.024	6	0.044	11	0.08	20	0.56	138

ثامناً: **بناء نموذج الدراسة:** بهدف بناء نماذج متغيرات الدراسة الحالية فقد استخدم الباحثون اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling)، التي تعد من افضل الطرائق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات. وبعد اختبار نماذج الدراسة كانت النتائج كالآتي:

1. **متغير الدعم التنظيمي المدرك:** بعد اختبار النموذج كانت النتائج الاولية للاختبار غير مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة على وفق نمذجة المعادلات الهيكلية، لذا جرى حذف بعض الفقرات التي ثبت عدم فاعليتها في النموذج وتعديل اخرى لتحقيق الجودة المطلوبة على وفق معايير النموذج المثالية وكانت النتائج كما في الجدول (2):

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة لمتغير الدعم التنظيمي المدرك

المؤشر	القيمة المسجلة
نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية	2.533
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	
جودة المطابقة (GFI)	0.902
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.856
جذر متوسط مربع خطأ تقريبي (RMSEA)	0.079
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	
المطابقة المعياري NFI	0.894
المطابقة المقارن CFI	0.932

يتضح من الجدول (2) لمؤشرات جودة او حسن المطابقة (*Goodness of Fit*) لمتغير الدعم التنظيمي المدرك بان النموذج المعدل قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، كما يتضح من ملخص التحليل



الوارد في الجدول (3) ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى ($p < 001$) وكذلك كانت قيم النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96)، وهي تحقق الشرط المطلوب. النتائج الواردة في الجدول (3) تؤشر بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، وقبول قيم معاملات الصدق او التشبع والتي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40) اي بمحك قبول لا يقل عن (0.40) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه (Costello & Osborne, 2005). ومن هنا اصبحت الفقرات الواردة في النموذج لهذا المتغير بعد التعديل قادرة على قياس ما وضعت من اجل قياسه.

الجدول (3) تقديرات نموذج متغير الدعم التنظيمي المدرك

المعوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	الفقرات		
***	9.659	.0813	.785	OP	<---	op1
***	9.994	.0984	.983	OP	<---	op3
***	6.118	.0901	.551	OP	<---	op6
***	10.502	.0940	.988	OP	<---	op7
***	12.936	.0861	1.115	OP	<---	op8
***	11.487	.0876	1.007	OP	<---	op9
***	9.246	.0917	.847	OP	<---	op10
***	11.102	.0891	.989	OP	<---	op11
***	11.952	.0902	1.078	OP	<---	op12
***	5.968	.0983	.586	OP	<---	op13
***	8.118	.0841	.682	OP	<---	op14
***	10.272	.0856	.879	OP	<---	op15
***	12.556	.0740	.929	OP	<---	op16
			1.000	OP	<---	op17

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

2. متغير الانغماس الوظيفي: بعد اختبار النموذج كانت النتائج الاولية للاختبار ايضاً غير مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة على وفق نمذجة المعادلات الهيكلية، لذا جرى حذف بعض الفقرات التي ثبت عدم فاعليتها في النموذج وتعديل اخرى لتحقيق الجودة المطلوبة على وفق معايير النموذج المثالية وكانت النتائج كما في الجدول (4):



الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة لمتغير الانغماس الوظيفي

المؤشر	القيمة المسجلة
نسبة (<i>Chi-square</i>) الى درجات الحرية	1.866
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)	
جودة المطابقة (GFI)	0.928
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.895
جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.059
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)	
المطابقة المعياري NFI	0.913
المطابقة المقارن CFI	0.957

ومن خلال مراجعة نتائج الجدول (5) يلاحظ إن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى ($p < .001$) وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R. هي أكبر من (1.96)، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (5). أن الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، كذلك قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع، التي يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات، وإنها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40).

الجدول (5) تقديرات نموذج متغير الانغماس الوظيفي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	الفقرات
***	11.5278158	.0461773	.5323235	VO <--- vo5
***	11.8317196	.0585144	.6923255	VO <--- vo4
***	12.0449939	.0572503	.6895801	VO <--- vo3
***	10.6090398	.0494088	.5241800	VO <--- vo2
***	9.7562888	.0579328	.5652091	VO <--- vo1
***	15.5294071	.0420241	.6526094	DE <--- de2
***	14.1847152	.0417474	.5921753	DE <--- de4
***	11.6355816	.0548236	.6379044	DE <--- de5
			1.0000000	AB <--- ab1
***	8.0973559	.1555270	1.2593573	AB <--- ab2
***	8.8192584	.1546457	1.3638604	AB <--- ab3
***	7.6792056	.1329223	1.0207375	AB <--- ab4
***	7.8326861	.1252196	.9808055	AB <--- ab5
***	6.6067691	.1690362	1.1167829	AB <--- ab6

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

تاسعاً: ثبات مقياس الدراسة: من اجل التحقق من ثبات مقاييس الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) فقد استعملت الباحثون لهذا الغرض معامل ارتباط الفا (r_f)، الذي يسمى احيانا بمعامل (الفا-كرونباخ Cronbach Alfa) (Anastasi, 1982: 117). وتعد قيم معامل كرونباخ الفا مقبولة احصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية او اكبر من (0.57، 0.60) على التوالي، ولاسيما في البحوث الادارية والسلوكية (الجلبي، 2007: 122). والجدول (6) يوضح نتائج اختبار مقاييس الدراسة (الاتساق الداخلي).



جدول (6) نتائج ثبات مقاييس الدراسة

متغيرات الدراسة	ابعاد اداة القياس	الرمز	عدد الفقرات	معامل الفايرونيباخ	نسبة الصدق والثبات
الدعم التنظيمي المدرك	متغير احادي البعد	OP	17	0.913	%91.3
الانغماس الوظيفي	النشاط	VO	6	0.734	%73.4
	التفاني	DE	5	0.873	%87.3
	الانهماك	AB	6	0.891	%89.1
كافة متغيرات الانغماس الوظيفي	EN		17	0.906	%90.6

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) إن معاملات الثبات جميعا (معاملات الفا كرونباخ) لجميع المتغيرات تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية وبالتالي امكانية التعويل على مقاييس الدراسة الحالية.

المبحث الثاني - الاطار النظري للدراسة

ينصب اهتمام هذا المبحث على تقديم اطار نظري لمتغيري الدراسة الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي وكما يأتي :

اولاً: الدعم التنظيمي المدرك.

1. مفهوم وتعريف الدعم التنظيمي المدرك.

الدعم في اللغة اسناد الشيء بالشيء لمنعه من السقوط، إذ جاء في المعجم الوسيط دعمه دعماً أسنده بشيء يمنعه من السقوط، ويقال؛ دعم فلاناً أعانه و قواه (دعمه) قواه وثبته: و(الدعم) القوة والمال (المعجم الوسيط، باب الدال 658-659). وهو مشتق من الفعل (دعم) ودعم الشيء يدعمه دعماً: مال فأقامه، والدعمة ما دعمه به، والدعام والدعامة: كالدعمة والدعم: أن يميل الشيء فتدعمه بدعام تدعم عروش الكرم ونحوه (ابن منظور، 1993: 407). لذا يمكن أن يشار إلى الدعم كاصطلاح بأنه منح الاسناد والقوة والتمكين للآخرين سواء كانت مادية من خلال المال أم معنوية من خلال العواطف.

بالاستناد الى نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل يعد الدعم التنظيمي المدرك اطاراً مهماً في تفسير العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد. لذا فقد حظي مفهوم الدعم التنظيمي المدرك باهتمام العديد من الباحثين على مدار السنوات السابقة وعلى وجه الخصوص في حقل السلوك التنظيمي سواء ما اهتم منها بتوضيح الاطر الفلسفية له (Rhoades&Eisenberger,2002)، أم تأثيراته على الاداء التنظيمي (Lynch et al.,1999; Shanock & Eisenberger,2006)، او تأثيره على المخرجات السلوكية للفرد كالإبداع والالتزام والنشاط (Eisenberger et al.,1990) او تقليله للسلوكيات المنحرفة داخل المنظمة (Eder & Eisenberger,2008)، او تأثيراته على رضا الافراد والاحتفاظ بهم (Eisenberger et al.,1997; Eisenberger et al., 2002) أو دوره في انتهاج الافراد سلوكيات عمل اضافية (Chen et al.,2009). وغيرها من الدراسات الاخرى. فما هو المقصود بالدعم التنظيمي المدرك؟

لقد اشار (Mitchell etal,2012:73) الى إن الدعم التنظيمي المدرك يستند على فكرة ان زيادة الاهتمام بالأفراد تؤدي إلى اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وإنه يجعلهم متعلقين جداً بمنظماتهم



ويزيد من شعورهم بالانتماء لها، ويشعرهم بالمزيد من الثقة، ويمزيد من التمكين في وظائفهم، فالأفراد يستخدمون ادراكهم لتقييم الاهتمام بهم من جانب المنظمة لإرضاء حاجاتهم الاجتماعية للتقييم، كالانتماء، والتقدير، وتحديد جاهزية المنظمة لتعويض جهودهم المتزايدة مع مكافآت اكبر (*Heeyoon et al, 2004:396*). فالدعم التنظيمي يمثل احد المواقف التي تحدد اتجاهات الافراد نحو رؤسائهم او زملائهم في العمل، فزملاء العمل هم الاقرب إلى بعضهم، وفي اتصال مباشر ومكانة متساوية معهم لذلك فهم يملكون تأثيراً كبيراً على أقرانهم (*Chiaburu, 2010:53*). ويعبر (*Baranik et al., 2010:367*) عن الدعم التنظيمي المدرك كعلاقة تبادل اجتماعي تنتج من التبادلات بين المنظمة والفرد وعلى وجه الخصوص عندما يؤمن الافراد ان المنظمة ملتزمة تجاههم فانهم سوف يشعرون بضرورة الالتزام تجاهه كرد فعل للمعاملة بالمثل. وعلى وفق (*Jawahar & Hemmasi, 2006:645*) فان علاقات التبادل مع المنظمة تعد ذات اهمية بالغة بالنسبة للفرد فهي احدى الطرق التي يعزز من خلالها التزامه تجاه المنظمة عندما تقدم له الاحترام والتقدير. وعلى وفق توجهات (*Eisenberger et al., 1986:501*) فان الدعم التنظيمي المدرك يمثل معتقدات الافراد التي تتعلق بدرجة تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم. ويعد هذا التعريف للدعم التنظيمي المدرك الذي قدمه (*Eisenberger et al, 1986*) وزملاؤه التعريف الاكثر قبولاً واستحساناً من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بالدراسة والتحليل على سبيل المثال لا الحصر (*Settoone et al, 1996: 220; Eisenberger et al., 1997: 812; Armeli et al, 1998: 288; Shanock & Eisenberger, 2006: 689; Chen et al., 2009: 3; Eder & Eisenberger, 2008: 55; Asgari et al, 2008: 141; Ferris et al., 2009: 280; Zagenczyk et al., 2010: 128; TaoMiao, 2011: 108; Ahmed et al., 2011: 786*).

ان التمعن في هذا المفهوم يؤشر وجود ثلاثة مفاهيم فرعية كانت الجذر الاساس في نشوء مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وهي (المعاملة بالمثل والدعم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي)، فالأفراد يتوقعون من منظماتهم المعاملة بالمثل، فهم يتوقعون إلى تقدير مساهماتهم، وإنهم يولون اهمية كبيرة لاهتمام منظماتهم بهم في كل الاحوال والظروف التي يمرون بها في أثناء تواجدهم في المنظمة، وهذا من خلال منظور علاقات التبادل الاجتماعي والدعم الاجتماعي، وهو ما عبر عنه الباحثون ب(اهتمام المنظمة برفاهيتهم). لقد عبر (*Eisenberger et al., 1986:501*) وزملاؤه عن ذلك بتجاوب المنظمة مع الأفراد في حالات مرضهم، أو أخطائهم، أو أدائهم المتميز، ودفع رواتب عالية، وجعل عملهم ذا معنى ومثيراً لاهتمامهم. عندئذ يقوم الدعم التنظيمي المدرك برفع توقعات الأفراد بان منظماتهم سوف تكافئ جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة (الجهد-والمخرجات المتوقعة)، فإذا لبي الدعم التنظيمي حاجتهم للنساء والموافقة من منظماتهم فان هذا سوف يدمج هوية الأفراد مع هوية منظماتهم مما يسهم في توثيق الروابط الشعورية بينهم وبين المنظمة، مما يزيد في نهاية المطاف من جهود الأفراد لتحقيق



اهداف المنظمة من خلال الاداء العالي). لقد اوضح (Naumann et al., 1998:358) إلى إن الأفراد الذين يتلقون الدعم العالي يشعرون بما يأتي:

- أ. تفسر المكاسب والخسائر التنظيمية في بعض الاحيان بوصفهم جزءاً منهم.
- ب. التحيز في تطوير تقييماتهم حول الخصائص والإجراءات التنظيمية.
- ت. اعتماد القيم والمعايير التنظيمية بوصفهم جزءاً منهم.

وعلى وفق (Ahmad et al.,2011:787) فان الدعم التنظيمي المدرك يتكون من عنصرين الأول: الاهتمام بنتائج الأفراد وأدائهم والثاني: الاهتمام برفاههم واحترامهم في العمل وان مخرجاتهم او نتائجهم هي ذات قيمة، فإذا فقد أي من هذين العنصرين فان ادراك الأفراد للدعم سوف يُهدم. وتدخل في ايديولوجية التبادل هذه جميع المفاهيم السالفة الذكر وهي المعاملة بالمثل، والدعم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي. ويعرف الباحثون الدعم التنظيمي المدرك ولاغراض الدراسة الحالية بأنه الادراك الشعوري للأفراد لتقدير مساهماتهم من قبل المنظمات مما يحفزهم على زيادة الانغماس الوظيفي.

2. اهمية الدعم التنظيمي المدرك.

لقد اشارت العديد من الدراسات إلى اهمية الدعم التنظيمي المدرك في كثير من نتائجها، إذ تكمن هذه الاهمية في أنه يحقق الآتي :

1. إن الأفراد ذوي أيديولوجيات التبادل القوية مع منظماتهم يكون تغييهم عن العمل قليل (Eisenberger et al.,1986:506)، إذ يقلل الدعم التنظيمي المدرك من نوايا الأفراد بشأن ترك العمل في المنظمة (Perryer et al.,2010:911) فكلما زاد الدعم قل الدوران (Tuzun &Kalemci,2012:518).
2. تتمتع المنظمات التي تولي الأفراد لديها اهتماماً كبيراً بمساهماتهم، بالتزامهم الكبير نحوها خصوصاً مع أولئك الذين يمتلكون ايديولوجية تبادل عالية (Eisenberger et al.,2001:49).
3. يساعد الدعم التنظيمي المدرك على تحقيق الحاجات العاطفية- الاجتماعية، وينشئ التزاماً تجاه المنظمة من خلال زيادة الأداء، وأنه يزيد من استدلالات الأفراد بأن المنظمة ستحکم على ادائهم المتفوق وإنها فخورة بانجازاتهم وإنها مستعدة لمكافئة هذه الجهود (Armeli et al.,1998:289;Paille et al.,2010:42; Chen et al.,2009:3).
4. يقود الدعم التنظيمي المدرك الأفراد إلى زيادة اجتهادهم لأداء مهام وظيفية خارج ما هو مطلوب منهم، لتعزيز مشاركتهم في سلوكيات الدور الاضافية (Eisenberger et al.,1990:58).
5. إن الدعم التنظيمي المدرك يمكن أن يؤدي إلى التزام عاطفي فعال، كما إن ممارسات علاقات العمل تعزز من تشكيل الدعم التنظيمي المناسب (Shao-hong&Chun-ling,2011:255).



6. يمتلك الدعم التنظيمي المدرك دوراً مؤثراً وقوياً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد.
(*Riggle et al., 2009:1027; Miao, 2011:105*).
 7. يسهم الدعم التنظيمي في تقليل مستويات الاجهاد العاطفي بين الأفراد في المنظمة (*Hamwi et al., 2011:8; Jain et al., 2013:318*).
 8. يمكن التقليل من التأثيرات السلبية لضغوطات العمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك.
(*Richardson et al., 2008:805*).
 9. يسهم الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز ادارة التنوع الثقافي في المنظمات، حيث تعزز مبادرات المنظمة الداعمة والطوعية هذا المفهوم (*Leveson et al., 2009:387*).
 10. يحفز الدعم التنظيمي المدرك كل من الالتزام العاطفي والمعياري للأفراد، إذ يعد كل من هذين الشكلين من الالتزام مرغوبين لأنهما يشكلان محددات هامة للأداء وجودة حياة العمل (*Aube et al., 2007:491*).
 11. إن للدعم التنظيمي تأثير على المواقف الاخلاقية والسلوك الايجابي للأفراد (*Adebayo, 2005:699*). من خلال النتائج التي يحرزها من قبيل الاهتمام الذي يشعر الأفراد بأهميتهم في المنظمات، مما يزيد من مشاعرهم الايجابية وسلوكهم الايجابي تجاه المنظمة.
3. عوامل الدعم التنظيمي المدرك.
- على وفق الدراسة التي أجراها كل من (*Rhoades & Eisenberger, 2002*) التي استندت على أكثر من (70) دراسة حول معتقدات الأفراد بأن منظماتهم تقدر مساهماتهم وتهتم لرفاهيتهم، فقد وجدنا أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة تعد أكثر أهمية لدى الأفراد في شعورهم أن منظماتهم تقدم لهم الدعم المناسب وهي، العدالة، ودعم المشرفين، والمكافآت التنظيمية وظروف الوظيفة المناسبة. تنعكس هذه العوامل على الأفراد من خلال تحقيق نتائج مناسبة لهم تتمثل بـ(الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي) وإنها تحقق نتائج إيجابية للمنظمة أيضاً تمثل بـ(الالتزام التنظيمي، والأداء، وتقليل سلوك الانسحاب). وفيما يأتي توضيحاً لهذه العوامل الثلاثة: (*Rhoades & Eisenberger, 2002: 699*)
1. العدالة: طبقاً لنظرية العدالة التي قدمها (*Adams, 1965*) فإن الأفراد يقارنون أنفسهم بالآخرين من خلال زاويتين هما المدخلات والمخرجات (جرينبرغ وبارون، 2009: 175). وتتضمن المدخلات كل ما يقدمه الفرد للمنظمة من خبرات ومهارات وتعليم وإبداع، أما المخرجات فهي كل ما تقدمه المنظمة للأفراد من أجور ومكافآت وترقيات ومكانة وأمن وظيفي ومشاركة في اتخاذ القرارات (*Kreitner & Kinicki, 2007: 442*). لذلك فإن العدالة التنظيمية تُعنى بالطرائق التي يجري من خلالها معاملة الأفراد (*Yaghoubi et al., 2012:2*)، وإلى أي مدى يدرك الأفراد بأن إجراءات العمل ومخرجاته وتفاعلاته منصفة بحقهم (*Baldwin, 2006: 1*)، وعلى وفق هذه الرؤيا فإن الباحثين قسموا العدالة التنظيمية على ثلاثة أنواع هي:



- العدالة التوزيعية: التي تشير إلى النتائج التي حصل عليها الفرد من المنظمة، التي يجري توزيعها على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة، ويحدد الأفراد العدالة التوزيعية من خلال المقارنة مع الآخرين (Yaghoubi et al., 2012:2).
 - العدالة الإجرائية: التي تظهر تصورات الأفراد حول عدالة القواعد والإجراءات التي تنظم العمل (Yaghoubi et al., 2012:2)، وإلى النزاهة في اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى نتائج منصفة (Baldwin, 2006:2).
 - العدالة التفاعلية: تشير إلى نوعية المعاملة التي يتلقاها الأفراد الذين يعملون في المنظمة (Baldwin, 2006:3) مما يظهر مخاوفهم بشأن عدالة الإجراءات التي تتمثل بجانب التفاعل (Yaghoubi et al., 2012:3).
- وعلى وفق هذه الأنواع الثلاثة من العدالة فأن الأفراد يتوقعون أن يعاملوا بعدل من قبل منظماتهم، وإلا فأنهم سوف يردون بسلبية عندما تنتهك هذه التوقعات (Locke, 2009: 255)، لأن الأفراد يتبعون قاعدة المعاملة بالمثل في علاقاتهم (Taris, et al., 2002:289)، فالشعور بالظلم يولد المشاعر السلبية، لأن العواطف هي التي تحرك الدافعية، وأن حال عدم العدالة يحدث توتراً عاطفياً لدى الأفراد (Mcshane&Glinow, 2010:152).
- وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي فإن العلاقة بين المنظمة والأفراد يجب أن تقوم على التوازن بين الأخذ والعطاء، أي: أن تلتزم المنظمة تجاه الأفراد، كما يجب أن يلتزموا بدورهم تجاهها (Hojeon, 2009:17). لذلك فأن المنظمات يمكن أن تجني كثيراً من التأثيرات الإيجابية للعدالة في مكان العمل، فالأجر العادل يحسن أداء الفرد، والمساعدة في المعاملة تثير روح المجموعة، وأنها أيضاً أي العدالة تعزز الرضا الوظيفي والالتزام والثقة، كما ترتبط أيضاً بصحة الموظف ورفاهيته (Baldwin, 2006:4).
- وكشفت الدراسات (Naumann, et al., 1998: 365; Asgari, et al., 2008: 143) عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التفاعلية التي تركز في مضامينها على العلاقات بين المنظمة والأفراد.
2. دعم المشرفين: يؤدي المشرف دوراً مهماً في المنظمات، إذ يقوم بتوفير المعلومات والتغذية المرتدة عن مكان العمل في الوقت المناسب للأفراد، لذلك فمن الأهمية بمكان أن يكون المشرف قادراً على تقديم المساعدة والدعم المناسبين لهم عندما يواجهون أي مشكلة في العمل (Hsieh, 2012: 25).
- ودعم المشرفين يتعلق بالدرجة التي يقيمون فيها مساهمات الأفراد ويهتمون لرفاهيتهم (Rhoades & Eisenberger, 2002: 699). فبحسب رؤيا (Levinson, 1965) فأن المشرفين هم بمثابة وكلاء عن المنظمة، وإن دعمهم يسهم في بناء الدعم التنظيمي المدرك، وما يظهره المشرفين من دعم للأفراد، يمثل رؤيا المنظمة تجاههم، مما يؤثر على تصرفاتهم وسلوكهم تجاه المنظمة من قبيل احترامهم لقيمها والتزامهم نحوها، أي: إنهم يكونون أكثر حساسية لتصرفات المشرف (Eisenberger, et al., 2002: 213; Wang, 2014: 566) فبحسب (Levinson, 1965) فأن المشرفين يجسدون وبقوة شخصية



المنظمة (Eisenberger, et al., 2002: 566). لقد كشفت الدراسات التي قام بها الباحثون عن وجود علاقة قوية بين مستوى دعم المشرفين والدعم التنظيمي المدرك (shanock & Eisenberger, 2006: 693; Latif & Gulzar, 2011, 60: Dawley, et al., 2008: 235) كما أظهرت نتائج دراسة (Salahian, et al., 2012: 144) وجود دور مهم لدعم المشرفين المدرك لزملاء العمل وتقليل مستويات الإجهاد العاطفي فكلما زاد الدعم قل الإجهاد العاطفي لديهم، إذ يعمل دعم المشرفين على حماية الأفراد من الإجهاد العاطفي.

3. المكافآت التنظيمية وظروف العمل: تؤدي المكافآت التنظيمية دوراً محورياً في تحديد الأداء الكفوء وترتبط إيجابياً مع عملية الدافعية (Danish&Usman, 2010: 160) فالأفراد سوف يقدمون أقصى ما لديهم عندما يشعرون ويتقنون أن منظماتهم سوف تكافئ جهودهم (Hafiza et al., 2011: 327) إذ أظهرت نتائج دراسة (Ajila & Abiola, 2004: 11) إن الأفراد يعلقون أهمية كبرى على المكافآت غير الملائمة بالنسبة إليهم فأنهم يميلون للتعبير عن استيائهم الذي يظهر من خلال أدائهم الضعيف وعدم الالتزام في وظائفهم، ومن ثم فإنه لا بد للمنظمة أن تنظر بقوة لمشاعر واحتياجات الأفراد. وعبر (Hafiza et al., 2011: 328) عن ذلك بقوله إن المنظمات يجب أن تكون حذرة عند وضع نظام المكافآت لتقييم أداء الأفراد عند جميع المستويات ومن ثم مكافئتهم سواء بصورة مادية أو معنوية. لذلك يتعين على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن تظهر تقديراً واضحاً لإسهامات الأفراد لاسيما تلك التي ترتبط بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي المدرك (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

إن ظروف العمل تعد من المحفزات الرئيسية التي تعطي للأفراد إشارات من منظماتهم بشأن اهتمامها بهم، إذ إن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بقوة بتفضيل ظروف العمل الجيدة عنه من ظروف العمل المتدنية، وتختلف ظروف العمل بشكل كبير عبر المنظمات، وأن درجة مساهمتها في الدعم التنظيمي تختلف من منظمة إلى أخرى (Eisenberger, 1997: 818).

وهناك العديد من المكافآت وظروف العمل التي ترتبط بالدعم التنظيمي المدرك منها:

- التقدير، والأجر، والترقيات: على وفق (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700) فإن الأفراد يقيمون النتائج التي يحصلون عليها من قبيل (التقدير، والأجر، والترقيات) من خلال مقارنة أنفسهم مع الآخرين كأجراء لضمان العدالة التوزيعية في المنظمة، ومن ثم فإن التقويم الإيجابي لمساهمات الأفراد يسهم في الدعم التنظيمي المدرك.

- الأمن الوظيفي: يمثل الأمن الوظيفي الحاجة الثانية في سلم الحاجات لماسلو، وهو يعني حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة وخالية من الاضرار النفسية والمادية (جرينبرغ وبارون، 2009: 166). وإن الضمانات التي تقدمها المنظمة للأفراد والتي تؤثر رغبتها بالاحتفاظ بهم في المستقبل من المتوقع أن تقدم مؤشراً قوياً للدعم التنظيمي المدرك (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

لقد خرجت نتائج الدراسات التي قام بها الباحثون (Sverke, et al., 2004: 12;) بأن هناك انعكاسات سيئة على الأفراد والمنظمات لفقدان الأمن الوظيفي، إذ إن ذلك من شأنه أن يتسبب لهم بنتائج سلبية تنعكس على رفاههم وصحتهم البدنية، وتسبب الشد



العصبي لهم، الذي ينعكس على الفاعلية التنظيمية من خلال انخفاض الولاء التنظيمي وانخفاض الثقة لديهم.

لذلك يمكن القول إن الأمن الوظيفي يعد من روافد الدعم التنظيمي للمنظمات لما له من تأثيرات عليها وعلى الأفراد على حد سواء.

- الاستقلال الذاتي: هي الدرجة التي يعطى فيها الأفراد حرية العمل بصورة كبيرة، والاستقلالية، والصلاحيات لهم في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي سوف تستخدم في تنفيذه (Hackman & Oldham, 1976: 258)، وهو ما يشير إلى أن المنظمة تثق في الأفراد في اتخاذ القرارات الحكيمة الخاصة بكيفية تنفيذ مهامهم، فالاستقلالية العالية سوف تزيد الدعم التنظيمي المدرك (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

- ضغوطات الدور: ترجع ضغوطات الدور إلى المتطلبات البيئية التي يشعر الأفراد أنهم غير قادرين على مواجهتها، لدرجة أنهم يربطون ضغوطات الدور بالظروف التي يمكن للمنظمات أن تسيطر عليها بدلاً من الظروف المتأصلة بالعمل أو الناتجة عن الضغوطات الخارجية للمنظمة. ويعمل الدعم التنظيمي المدرك على التقليل من الضغوطات. وترتبط ضغوطات الدور بنواحي ثلاثة لأدوار العاملين في المنظمة، إذ يقلل الدعم التنظيمي المدرك من عبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

- التدريب: يحاكي التدريب القدرات الجسدية والذهنية للأفراد، ويشعر الأفراد بأهميتهم من خلال التدريب وترتفع معنوياتهم وتزداد دافعيتهم نتيجة شعورهم بأن المنظمة تحاول استثمار قدراتهم وتطويرها (Jagero, et al., 2012: 115)، لذلك فإن استمرار الاستثمار مع الأفراد يؤدي إلى زيادة الدعم التنظيمي المدرك (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

- حجم المنظمة: في المنظمات ذات الحجم الكبير يشعر الأفراد بقيمة أقل، إذ تكون الإجراءات والسياسات ذات طابع رسمي مما يقلل من المرونة في التعامل مع احتياجاتهم على المستوى الفردي، وعلى الرغم من أن المنظمات الكبيرة وكذلك الصغيرة يمكن أن تظهر اهتمامها لمجاميع من الأفراد، فإن انخفاض المرونة في تلبية الاحتياجات الفردية وتوضيحها من خلال القواعد الرسمية يمكن أن يؤدي إلى تقليل الدعم التنظيمي المدرك (Rhoades & Eisenberger, 2002: 700).

- الرغبة في البقاء: تعكس الرغبة في البقاء والالتزام المستمر نحو المنظمة بما يؤدي إلى خفض تكاليف ترك العمل (Rhoades & Eisenberger, 2002: 702). لذلك يقع على عاتق المنظمات مسؤولية تقليل رغبة الأفراد في ترك العمل لديها، من خلال اعتمادها الأساليب التي تزيد من شعورهم بأن منظماتهم تقدر مساهماتهم وتهتم لرفاهيتهم (Tumwesigye, 2010: 591). ويمكن للمنظمات أن تظهر رغبتها بالاحتفاظ بالأفراد من خلال اتباع العديد من الممارسات التي شأنها أن تزيد من التزامهم لاسيما ما يتعلق منها بأنظمة الدفع العالية، ومنحهم المزيد من الحرية المهنية أو المكانة، أو من خلال محبة زملاء العمل (Rhoades & Eisenberger, 2002: 702).



- سلوك الانسحاب: يُعرّف سلوك الانسحاب بأنه مجموعة الأفعال السلوكية التي يقوم بها الأفراد لتجنب العمل وبما يؤدي في النهاية إلى ترك المنظمة (Colquitt, et al, 2006: 67). ويسهم الدعم التنظيمي في تقليل مثل هذه السلوكيات كال دوران، والتغيب، والتأخير، فالمحافظة على الانتماء للمنظمة، والحضور العالي، والالتزام بالمواعيد المحددة، كلها مؤشرات تظهر الطرائق التي يرد فيها الأفراد بالمثل نتيجة للدعم التنظيمي المدرك، وقد يزيد الدعم التنظيمي المدرك من الالتزام الوجداني، ومن ثم يسهم في تقليل سلوك الانسحاب (Rhoades & Eisenberger, 2002: 702).

وأضاف الباحثان (Krishnan & Mary, 2012: 6-9)، اربعة عوامل يؤثر تعزيزها في بناء الدعم التنظيمي المدرك لدى الافراد وهي:

أ- الرضا عن مستوى الدفع: بحسب مفهوم الدعم التنظيمي المدرك فأن المكافآت تعد مؤشراً على أن المنظمة تقيم مساهمات الأفراد تجاهها، وإن الأفراد يفسرونها على أنها تقدير من قبل منظماتهم، ومن ثم فإنها تسهم في تطوير الدعم التنظيمي المدرك، مما يجعلها عاملاً رئيساً له.

ب- فرص التطوير الوظيفي: فضلاً عن تلبية الاحتياجات الفسيولوجية، يمتلك الأفراد الرغبة في توسيع إمكانياتهم وتطوير قدراتهم وتلبية احتياجاتهم للنمو وتحقيق الذات، وبالتالي فأن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تشكل معتقدات وثيقة الصلة بالدعم التنظيمي المدرك لدى الأفراد من خلال تزويدهم بالفرص التطويرية التي من شأنها أن تلبى احتياجاتهم للنمو الشخصي.

ج- دعم العائلة- العمل: وهي الإجراءات التنظيمية التي تعزز معتقدات الأفراد أن المنظمة سوف تقدم لهم التعاطف والمساعدة المادية للتعامل مع المواقف الصعبة التي يمرون بها في العمل أو المنزل وهو أحد المدخلات المهمة للدعم التنظيمي المدرك، إذ إن هذه العوامل تساعد على تلبية الحاجة للدعم العاطفي والعلاقات الشخصية، ومن ثم تسهم في تعزيز مستوى الدعم. ويرى الباحثون ان دعم العائلة- العمل يرتبط بالمكون الثاني من أسس مفهوم الدعم التنظيمي المدرك ألا وهو الدعم الاجتماعي.

د- تبادل القائد- العضو: غالباً ما يعمل المشرف كوكيل للمنظمة في توجيه المكافآت التقديرية لتقييم مساهمات الأفراد، في حين أن هذه المكافآت التقديرية والتقييمات هي مفتاح الدعم التنظيمي المدرك، المعاملة المستلمة من الأفراد من قبل مشرفيهم تسهم في تصورات الأفراد للدعم الذي يتلقونه من منظماتهم، ومن ثم فأنهم يعتقدون أن مستوى تبادل القائد العضو، أو الدعم الإشرافي يكون له علاقة إيجابية بالدعم التنظيمي المدرك.

إن تبادل القائد - العضو هو مدخل قيادي للنظر في العلاقة الديناميكية بين القائد وتابعيه والتبادلات التي تحدد الفاعلية التنظيمية. وأن العلاقة بين القائد والأعضاء لا تؤثر فقط على أداء الأفراد، ولكنها يمكن أن تؤثر على العلاقة بين الأفراد والمنظمة، إذ تعد مهمة للعلاقات التنظيمية لكليهما. وإن جودة تبادل القائد- العضو تُظهر تأثيراً قوياً على الدعم التنظيمي المدرك، وبدوره فان هذا التبادل يؤدي دوراً رئيساً في التأثير على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي المدرك.

إن تبادل القائد - العضو يخفف من وطأة الضغط الذي يتعرض له الأفراد جراء ضغوطات العمل، وبما يؤيد ذلك الدراسة التي أجراها (Richardson, et al., 2008: 803) والتي بينت أن



للدعم التنظيمي المدرك تأثيراً على ضغوطات الأفراد الناتجة عن العوامل النفسية المتعلقة بهم، والتي ترتبط بإدراكاتهم العاطفية مثل الغضب، والسرور، والاكتئاب، التي يظهرونها تجاه المنظمة. وبذلك يمكن للدعم أن يقلل من هذه الأعباء والضغوطات، وهو يدعم الفكرة التي تقول أن الدعم الاجتماعي يرتبط بالنواحي الصحية والمرضية والإجهاد (Gibson, et al., 2012: 210).

ثانياً: الانغماس الوظيفي.

1. الانغماس الوظيفي مفهوم وتطور تاريخي.

الانغماس في اللغة يعني الانغمار في الشيء، أي: الاحاطة به بصورة كلية. فقد جاء في المعجم الوجيز معنى انغمر في الماء، أي أنغمس فيه (المعجم الوجيز/454)، وكذا الحال في المعجم الوسيط فقد جاء في معنى كلمة الانغماس، اغتمس في الماء أي أغتظ فيه، وانغمس في الماء، أغتمس فيه وتغامس القوم غمس بعضهم بعضاً في الماء (المعجم الوسيط/662). وقد جاءت كلمة الانغماس في القرآن الكريم بالمعنى المرادف لها بكلمة (غمر) في قوله تعالى [الَّذِينَ هُمْ فِي غَمْرَةٍ سَاهُونَ] الذاريات اية 11، بمعنى الانغمار في الجهل في خطاب موجه للكافرين. وعلى وفق ما تقدم يمكن القول: إن الانغماس اصطلاحاً يعني، أن يركز الشخص كل حواسه وطاقته عند أدائه لنشاط ما؛ أي: أن يكون محاطاً وميحطاً بالشيء الذي يقوم به.

اما الفلاسفة فلم رأى اخر، فهذا افلاطون يقسم النفس الانسانية على ثلاثة أقسام الاول: هو النفس الشهوانية، وفضيلتها العفة وضبط النفس، والثاني: النفس الغضبية ومهمة هذه النفس اطاعة النفس العاقلة، وفضيلتها الشجاعة، وأخيراً: النفس العاقلة، ومهمتها التمييز بين انواع الخير وتحقيق الخير الأسمى، وفضيلتها الحكمة (شهيد، 2008: 263). وملكات النفس الانسانية هي التي تقود الانسان إلى الانغماس في الخير والفضيلة، او الانغماس في الشر والرذيلة اعتمادا على هذه التقسيمات.

إن الاهتمام الاكاديمي الاول بمفهوم الانغماس برز في تسعينيات القرن الماضي من خلال الدراسة التي قدمها (Kahn, 1990)، والتي حملت عنوان "الشروط النفسية للانغماس وعدم الانغماس الشخصي في العمل"، (Kahn, 1990) وفي دراسته هذه عرف الانغماس الشخصي بأنه دمج اعضاء المنظمة لانفسهم داخل ادوار عملهم، فالأفراد المنغمسين يعبرون عن انفسهم جسدياً وذهنياً وشعورياً خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، وعلى النقيض من ذلك فان الافراد غير المنغمسين ليس لديهم ارتباط نفسي وشخصي بادوار عملهم فهم لا يندمجون بها جسدياً ولا ذهنياً ولا شعورياً خلال انجازهم إياها (Kahn, 1990: 694).

لقد عبر (Kahn, 1990) في تعريفه للانغماس عن وجود ثلاثة عناصر مهمة تشترك في تشكيل حالة الانغماس لدى الفرد عند ادائه لأي نشاط وهي الجسد، والذهن (الادراك)، والشعور.

ويلاحظ إن هذه الثلاثية من العناصر مجتمعة تشترك عند انغماس الفرد في اداء عمل ما، فالجسد بكل قواه المادية يمد الذهن بالطاقة اللازمة، والشعور من جانبه هو الاخر يسهم في انشداد الفرد نحو اداء المهمة او العمل الذي يقوم به. وعليه يمكن القول ان الانغماس هو الانشداد الجسدي والعقلي والشعوري للفرد حيث تجتمع كل هذه العناصر الثلاثة عند ادائه لعمل ما. ويؤكد (Sundaray, 2011: 54)



جوانب انغماس كل عنصر من هذه العناصر لدى الفرد عند ادائه لعمله في المنظمة، ففي الجانب الجسدي فإن انغماس الافراد يتعلق بالطاقات الجسدية التي يبذلونها لانجاز ادوارهم، اما في الجانب الذهني (الادراكي) فيتعلق الانغماس بمعتقداتهم حول المنظمة وقادتهم وظروف العمل، اما فيما يخص الجانب الشعوري فهو يتصل بكيفية شعورهم تجاه كل من هذه العناصر الثلاثة، وعماً إذا كانت لديهم مواقف سلبية أو ايجابية تجاه المنظمة وقادتها.

الاهتمام الثاني بمفهوم الانغماس برز من خلال دراسة (Maslach&Leiter,1997:17-25) التي عدت الانغماس كنقيض تام للاحتراق الوظيفي، فالنشاط، والمشاركة، والكفاءة هي النقاوض المباشرة لابعاد الاحتراق، وهي السخرية إذ يتخذ الافراد موقفاً سلبياً تجاه الاخرين وتجاه العمل، والارهاق عندما يشعر الافراد بعدم قدرتهم على تقديم المزيد وأنهم قد تجاوزوا جميع امكاناتهم الجسدية والعاطفية على حد سواء، وعدم الكفاءة التي يشعر من خلالها الافراد بأنهم غير كفويين ويفتقدون للثقة بأنفسهم وقدرتهم على احداث التغيير، فالانغماس يتلاشى تحت وطأة الاحتراق حيث يتحول النشاط إلى إرهاق، والمشاركة إلى سخرية، والكفاءة إلى عدم الكفاءة.

لقد شجعت الدراسة التي قدمتها (Maslach&Leiter,1997) العديد من الباحثين على اجراء المزيد من البحوث حول علاقة الانغماس بالاحتراق، وفيما إذا كان هذان المفهومان شكلين متناقضين مع بعضهما، كما اشارت (Maslach&Leiter,1997) إلى ذلك، على سبيل المثال (Schaufel et al., 2002: 75- 86; Gonzalez- Rom et al., 2006: 166; Demerouti et al., 2010: 218;Schaufeli et al., 2008:175). وبحسب (Bakker et al.,2008:188) فان هناك صنفين من الافراد: الاول يعاني من الارهاق، والثاني لديه المزيد من الطاقة والنشاط والحيوية والاتصال الفعال مع عمله.

لقد اوضحت معظم البحوث التي دارت حول الموارد وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للأفراد، ومن ثم تأثيراتها على انغماسهم في اداء الانشطة التي يقومون بها، على سبيل المثال (Demerouti et al., 2001: 502; Schaufeli & Bakker, 2004: 297; Hakanen et al., 2006: 498; Rothmann & Jordean, 2006: 58; Bosman et al., 2005: 54)، اوضحت إن للموارد انعكاسات على الاحتراق الوظيفي للأفراد، فزيادة المتطلبات الوظيفية تولد الاحتراق الوظيفي لهم، وتقلل من انغماسهم في اداء الانشطة التي يقومون بها، وبالعكس من ذلك فان الموارد الوظيفية تؤدي إلى زيادة الانغماس الذي يعكس ايجاباً على المنظمة من خلال تقليل نسبة الدوران لدى الافراد. والمستويات العالية من الانغماس ترتبط بانخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي لديهم. ولم يخف الباحثين اهتمامهم بالشخصية وعلاقتها بالاحتراق والانغماس معاً، فالجهود البحثية لدراسة (Langelaan et al.,2006:523) اثمرت عن تباين بين مستويات الاحتراق والانغماس لدى الافراد بحسب تباين الخصائص الشخصية لهم، فالاشخاص الانبساطيون ذوي المشاعر الايجابية يميلون إلى الانغماس اكثر عند اداء مهامهم، وعلى العكس منهم فان الاشخاص العصبيون الذين يميلون للانزعال والانطواء اكثر تعرضاً للاحتراق الوظيفي من غيرهم. وتأييداً لنتائج هذه الدراسة فان



(Gorgievski&Hobfoll,2008:3) اوضحا إن العنصر الاساس للانغماس والاحترق هو المكون الشعوري الذي ينتج من عملية تحدث داخل الفرد مثل قوة المشاعر، المرونة الإدراكية، والنشاط الجسماني. فالمشاعر الايجابية تمثل الانغماس، والمشاعر السلبية تمثل الاحترق (Schaufeli & Bakker, 2009: 912).

المنعطف الثالث والكبير في حياة المنظمات هو الاتجاه نحو علم النفس الايجابي. العلم الذي وضع أساسه أكاديمياً عالم النفس الامريكي (William James) خلال خطبة القاها امام جمعية علم النفس الامريكية عام 1906 حينما وجه سؤالاً للحاضرين، لماذا يمتلك بعض الافراد القدرة على الاستفادة من مواردهم لأقصى درجة ممكنة، وبعضهم الاخر لا؟ وقال في هذا الصدد يجب تقديم اجابة عن سؤالين هما: (Froh,2004:18)

أ. ما هي حدود الطاقة البشرية؟.

ب. كيف يمكن تحفيز هذه الطاقة وإخراجها إلى حيز الوجود؟.

لقد ألمح (William James) إلى ان قدرات الانسان هي اكثر عمقاً وابعد غوراً مما يتصور، وإن التقوقع على الذات واجترار الاحداث المحزنة قد لا يعود بالنفع على الانسان، وإن الخروج من الطوق هو بداية الوصول إلى تحقيق الاهداف الكبيرة، فاستثمار الطاقات الانسانية يفتح ابواب النجاح. ركز علماء النفس ابحاثهم في هذه المدة على الجوانب الايجابية في حياة الفرد، كالسعادة والرفاهية والموهبة والبحث عن معنى للحياة (Seligman&Csikszentmihalyi,2000:6).

تلقف (Martin E.P. Seligman) افكار من سبقه من الباحثين، ليخرج بمدخل جديد لعلم النفس هو علم النفس الايجابي، في العام 1998 (Linley et al.,2006: 4) بعد ان كان محور اهتمام علم النفس يدور حول الاحداث السيئة للانسان، والامراض العقلية والاجهاد وغيرها (Snyder&Lopez,2002:3). تدور فكرة علم النفس الايجابي حول الاتجاه إلى الرؤية الايجابية في الحياة، والتطلع إلى كل ما هو إيجابي، والتوقف عن التركيز على كل ما هو سيئ فيها، بهدف بناء الصفات الايجابية، مثل، الرفاهية، والرضا، والامل والتفاؤل، وتدفق السعادة، على مستوى قيم الخبرات الذاتية، والقدرة على الحب والعمل، والشجاعة، ومهارة التعامل مع الاخرين، والحساسية للجمال، والمثابرة، والتسامح، والاصالة، والافق المستقبلي، والروحانية، والموهبة العالية، والحكمة، على مستوى الصفات الفردية، وعلى مستوى الجماعة التحلي بصفات مثل، الفضيلة، والمواطنة، والمنظمات التي تحفز الافراد نحو مواطنة أفضل، والمسؤولية، والحنو، والايثار، والكياسة، والاعتدال، التسامح، واخلاقيات العمل (Seligman&Csikszentmihalyi,2000:5).

إن العديد من الباحثين عدو دراسة الانغماس الوظيفي والاهتمام به بمثابة جزءا من الاهتمام بعلم النفس الايجابي، بل إن علم النفس الايجابي هو الانطلاقة الاولى لدراسة الانغماس، إذ عُد من الاتجاهات الحديثة في التركيز على الجوانب الايجابية في حياة الافراد (Rothmann, 2003: 16-17; Schaufeli & Bakker, 2004: 295; Bakker et al., 2008: 188; Shimazu &



Schaufeli, 2008: 171; Karatepe & Olugbade, 2009: 504; Xanthopoulou et al., (2012: 41).

اما المنعطف الرابع فقد بدأ في العام 2002 عندما قدم الباحث (Harter) وزملاؤه مفهوماً جديداً للانغماس هو انغماس العاملين، إذ أشاروا إليه بأنه الالتزام، والمشاركة، ورضا الفرد مع الحماس نحو العمل (Harter et al., 2002:269). وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الطرح على سبيل المثال (Roy, 2013:102; Truss et al., 2013:2658; Andrew & Sofian, 2012: 499; Mangundiaya, 2102: 188)، فالنتائج التي خرجت بها هذه الدراسات اكدت إن انغماس العاملين يسهم في تعزيز الاداء، والالتزام للمنظمات، ويحقق قدر اكبر من مخرجات الأعمال، و إن الافراد المنغمسين يسهمون في احداث التغيير المطلوب في منظماتهم وتحسين ادائها. وقد عرفه الباحثين تعريفات عدة، فقد عرفه (Otwori & Xiangping, 2010: 4; Bal & Delange, 2014: 2.) بأنه حالة ذهنية ايجابية مرتبطة بالعمل والإنجاز، والتي تصنف إلى النشاط، والتفاني والانهماك، وهو التعريف الذي اتفق عليه معظم الباحثين عند تعريفهم للانغماس الوظيفي كما سنرى لاحقاً. فيما اورد (Kumar & Swetha, 2011:233) ثلاثة تعاريف لانغماس العاملين هي:

- حجر الزاوية لجانبين هما: المعرفة التي نحتاجها لاداء الوظيفة بفعالية، والدافعية اللازمة لتطبيق هذه المعرفة.
 - زيادة تفاني قوى العمل لتحقيق مخرجات الاعمال.
 - هو عملية اجتماعية يُضمّن فيها الاشخاص انفسهم في الاستراتيجية والتغيير في العمل اليومي.
- اما (Mangundjaya, 2012:187) فقد رأى بان الانغماس يمثل الدرجة التي يلتزم بها الفرد تجاه المنظمة فضلا عن التأثير العميق على كيفية ادائه طوال مدة الخدمة. فيما رآه آخرون بأنه مستوى المشاركة والالتزام للعاملين تجاه المنظمة، وقيمها (Andrew & Sofian, 2012:499). اما (Balakrishnan et al., 2013:10) فقد عدوا الرغبة والقدرة عاملا مهما في انغماس العاملين إذ عرفوه بأنه الرغبة والقدرة في مساعدة المنظمة على النجاح بصورة كبيرة على اساس تقدير جهودهم بشكل دائم. واما (Rubina & Parach, 2013:696) فقد عرفاه بأنه الظواهر التي تسمح للعاملين بعدم الشعور بالملل في عملهم وامتلاك الشعور بالمتعة مع الرضا الداخلي. لقد عدّ بعض الباحثين ان انغماس العاملين يدعى ايضاً الانغماس في العمل (Kotni, 2011:31)، وعده آخرون بالإضافة إلى الانغماس في العمل، انغماساً وظيفياً، الذي ينطوي على مستويات عالية من الاستثمار الشخصي والارتباط مع العمل الذي يقوم به الفرد (Meesala, 2011:158).
- المنعطف الخامس للاهتمام بمفهوم الانغماس جاء على يد الباحثين (Schaufel & Salanova, 2002: 74)، عندما اطلقوا عليه مصطلح الانغماس الوظيفي إذ اشاروا اليه بأنه الانجاز والايجابية المرتبطة بالعمل ذهنياً، التي تصنف إلى النشاط، والتفاني، والانهماك.
- وقد عدّ هذا التعريف الاكثر اتفاقاً وشيوعاً بين معظم الباحثين (Schaufeli & Bakker, 2003:5; Rothmann, 2003: 19; Schaufeli & Bakker, 2004: 295; Bosman &



Buitendach, 2005: 50; Salanova et al., 2005: 1218; Langelaan et al., 2006: 522; Hakanen et al., 2006: 498; Koyuncu et al., 2006: 30; Bakker et al., 2007: 274; Rothmann & Jordean, 2006: 50; Bakker & Demerouti, 2008: 209; Bakker & Demerouti, 2009: 221; Salmela-Aro et al., 2009: 163; Demerouti et al., 2010: 210; Braine & Roodt, 2011: 2; Field & Buitendach, 2011:3; Allameh et al., 2012: 387; Hakanen et al., 2012: 73; Bakker et al., 2012: 65; Bakker et al., 2011: 556; Barnes & Collier, 2013: 486; Costa et al., 2014: 34).

فيما اختلف اخرون في تعريفه فقد عرفه (Liu et al.,2010:544) بالحالة الشعورية والإدراكية المرتبطة بنجاح وفاعلية العمل، التي تتكون من ثلاثة ابعاد النشاط، والتفاني، والانهماك. متفقاً مع من سبقه من الباحثين من حيث الابعاد الثلاثة للانغماس، اما (Robbins&Judge,2013:211) فقد عرفاه بأنه استثمار الطاقات الشعورية والإدراكية والجسدية عند اداء العمل. فيما عدّه باحثون اخرون امثال (Qinlu et al.,2014:143; Orgambidez-Ramos et al.,2014:363) كعملية دافعية وبناء نفسي مرتبط بالعمل، متفقين مع من سبقهم من الباحثين بشأن ابعاده الثلاثة. ورأه آخرون بالالتزام، والمشاركة، والشعور، والحماس، والانهماك، والجهد المركز، والطاقة (Thirapatsakun et al.,2014:273; Bakker&Schaufeli,2014:1).

ان منشأ هذا الاختلاف في تعريف مفهوم الانغماس يعود إلى الحداثة النسبية للمفهوم (Kular et al., 2008: 3; Sakovska, 2012: 6; Seppala, 2013: 12) المتعددة له، فالانغماس مفهوم متعدد الواجهه، كما وصفه (Pandey&David,2013:155)، وإن ذلك يعود إلى ارتباط مفهوم الانغماس بعدة حالات نفسية وسلوكية، فهل يمثل سمة أو حالة أو سلوك كما عبر عنه (Macey&Schneider,2008:5).

ويرى الباحثون إن الانغماس الوظيفي هو إنعكاس للانغماس الشخصي متفقين في ذلك مع رؤية (Meesala,2011)، ففي حين ان الانغماس الشخصي يعبر عن ذوبان الفرد جسدياً وذهنياً وشعورياً في العمل فان الانغماس الوظيفي يرتبط بالحالة الايجابية المرتبطة بالعمل والانجاز، التي تتحقق من خلال ابعاد الانغماس الثلاثة وهي النشاط، والتفاني، والانهماك، وهي حالات تُظهر ذوبان الفرد في عمله او النشاط الذي يقوم به، فحينما يصف الباحثون الانغماس الوظيفي على انه حالة ذهنية، فان الحالة الذهنية قوامها الشعور الداخلي المنبعث من الفرد تجاه عمله.

وعلى محور اخر عندما يكون الانغماس الوظيفي عالياً فإن الافراد سوف يبذلون المزيد من طاقاتهم في التعبير عن ذاتهم، وعلى النقيض من ذلك فعندما يكون الانغماس الوظيفي منخفضاً فان الافراد سوف يفصلون بين ذاتهم وبين العمل، وقد تنشأ عندئذ لديهم النية بترك المنظمة (Liu et al.,2010: 544). فالافراد المنغمسون لديهم شعورٌ عالٍ بالاتصال والحيوية مع أنشطة عملهم، ويرون انفسهم قادرين تماماً على التعامل مع متطلبات وظيفتهم بصورة فعالة (Schaufel et al.,,2002:73). وعلى النقيض



منهم الافراد غير المنغمسين. ولعل تساؤل يثار هنا لماذا ينغمس الافراد عند ادائهم لعمل ما؟. يقدم كل من (Robbins&Judge,2013:212) اجابة على هذا التساؤل، فالاسباب التي تدعو الفرد للانغماس في عمله تعود إلى الدرجة التي يعتقد فيها انه مفيد وجاد عند انغماسه في العمل (تحقيق الذات)، ومنشأ ذلك يعود إلى خصائص الوظيفة، وإمكانية الوصول إلى الموارد الكافية للعمل بفاعلية، وعامل اخر ايضاً هو درجة المطابقة بين قيم الفرد والمنظمة، وسلوكيات القيادة التي تلم الافراد وتعطيهم شعوراً اكبر برسالتهم وزيادة انغماسهم. وإن اهداف الافراد وهي المصدر الرئيس لعملهم تحدد ما الذي يجب عليهم القيام به من اجل تحقيقها، وما مدى الجهد المطلوب منهم لانجازها، ومن اجل تعميق الانغماس في مكان العمل يقترح (Cross et al.,2012:202) ان هناك نقطتين مهمتين لتحقيق هذه الغاية هما:

- أ. بناء علاقات فعالة مع الافراد داخل المنظمة.
- ب. تعميق مشاركة الافراد في عملية اتخاذ القرار وجعلهم جزءاً منها.

ويعرف الباحثون الانغماس الوظيفي بأنه الدرجة التي يرتبط فيها الفرد ذهنياً وشعورياً بوظيفته عند ادائه اياها.

2. ابعاد الانغماس الوظيفي.

منذ ان قدم الباحثان (Schaufeli& Bakker) في جامعة اوترخت الهولندية نموذج قياس الانغماس الوظيفي عام (2003) اصبحت الابعاد الثلاثة هي الاكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين على لاسيما (Barnes& Collier, 2013: 486; Costa et al., 2014: 38; Pandey& David, 2013: 156; BreeVaart et al., 2014: 32; Wildermuth & Pauken, 2008: 122- 123) وهي:

أ. **النشاط:** يعرف الباحثون في علم النفس النشاط بأنه مزيج من المشاعر الايجابية التي تحدث ضمن سياق الوظيفة، والتي تتألف من عناصر الحالة (المزاج والمشاعر) تسمى مصادر، ينتج عنها القوة البدنية، وهي المستويات العالية من الطاقة عند اداء المهام اليومية، والطاقة الشعورية وهي استثمار المشاعر في العلاقات مع الآخرين، والحيوية الادراكية (المعرفية) وهي الشعور بالنشاط العقلي (Little et al.,2011:467-468). أو هو تلك المشاعر التي تتمثل بالشعور بالنشاط الجسدي، الشعوري، والادراكي (Shirom et al., 2013: 4). اما علماء السلوك التنظيمي فينتفون على تعريف النشاط بأنه المستويات العالية من الطاقة والمرونة العقلية والرغبة في استثمار الجهد بالعمل الواحد والمثابرة حتى مع مواجهة الصعوبات (Barner & Collier, 2013: 486; Pandey & David, 2013: 221; Breevaart et al., 2014: 32; Bakker & Demerouti, 2009: 156). ويصف (Wildermuth& Pauken, 2008: 122) النشاط بالحيوية العالية، لذلك يُمكن النشاط الافراد من اداء مهامهم مع كثير من الطاقة فهو يمثل احد نواحي العواطف الايجابية (Louw,2014:6)، ويرمز إلى المستويات الايجابية من الطاقة المتوازنة والاطمئنان التي تتوسط مستويات التنبه (Bilgel et al.,2012:221). فالمشاعر الايجابية تؤدي دوراً محورياً في استثارة النشاط لدى الافراد، فوفقاً لعالمة النفس (Fredrickson,1998:315) فان المشاعر الايجابية كالفرح والاهتمام والاطمئنان والحب



تساعد بصورة واسعة على جعل الافراد بأفضل حالاتهم، فهي تساعدهم على بناء مواردهم النفسية والفكرية والاجتماعية والشخصية عندما تجتمع جميع هذه الموارد تحت مظلة الحب. ان الطروحات التي قدمتها عالمة النفس (Fredrickson, 1998) بشأن اهمية المشاعر الايجابية في استثارة النشاط، كانت متممة للنموذج الذي قدمه عالم النفس (Russell, 1980)، الذي حمل عنوان "الحلقة المتكاملة للمشاعر" فهو يُعد احد النماذج المهمة في فهم المشاعر الايجابية وعلاقتها بإثارة النشاط والحيوية لدى الفرد. فقد اقترح (Russell, 1980) ان العاطفة تنشأ من خلال بعدين أساسين، الاول يرتبط بمشاعر السرور وعدم السرور والثاني بالانفعال والنشاط. ويمكن فهم المشاعر بوصفها تركيبة خطية من هذين البعدين، ينشئ هذين البعدين تدرجات مختلفة من مشاعر السرور والنشاط، وتنشأ الحالة الشعورية من خلال تفاعل هذين البعدين الذي يتزامن مع تفسيرات وعلامات من التجارب العاطفية. فالمشاعر على وفق هذا النموذج ليست منفصلة ومعزولة عن بعضها بعضاً، فعندما تكون درجة النشاط ايجابية (ممتعة او سرور) فالعواطف تختلف إلى حد كبير فيسود الفرد شعور بالهدوء والاطمئنان ومن ثم يكون نشاطه منخفضاً، اما إذا كان يشعر بالنشاط والحماس فانه يكون ذا نشاط عالٍ يؤدي إلى الانغماس، والحماس، والسعادة، وفي المقابل فان الشعور بالضيق والقلق او التوتر هي مشاعر تنتج من عدم السعادة (Russell, 1980: 1161-1164). ويعكس (Bakker et al., 2011) مضامين هذا النموذج على الانغماس الوظيفي، اذ ان كل ربع دائرة تُظهر حالة من المشاعر التي ينتج عنها مفهوم معين من المفاهيم المرتبطة بالانغماس، ففي الربع الاول الايمن الذي يعكس مشاعر النشاط، الحماس، السعادة، يمكن ان تحول هذه المشاعر الافراد صوب الانغماس الوظيفي، وفي الربع المقابل لها فان مشاعر مثل الكآبة والحزن والارهاق يمكن ان تحول مشاعر الافراد نحو الاحتراق النفسي، وفي المقابل فان الادمان الوظيفي يتأتى من مشاعر الغضب والانزعاج والتوتر والعوانية، يقابلها الرضا الذي ينتج من مشاعر الاطمئنان والاسترخاء والهدوء (Bakker et al., 2011: 75-77).

ويؤشر هذا النموذج إن المشاعر تؤدي دوراً مهماً في توليد السلوك المرغوب فيه، من قبيل الانغماس والرضا، او غير المرغوب فيه من قبيل الاحتراق النفسي او الادمان الوظيفي. وبحسب الدراسة التي اجراها كل من (Field & Buitendach, 2011: 2) فان الشعور بالسعادة في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نواحي مختلفة من الانغماس والرضا الوظيفي. فالعواطف في العمل تمثل معنى للعلاقة المتبادلة بين العالم الداخلي للفرد والسياق الخارجي لمكان العمل وهي عنصر اساسي للفرد (Cartwright & Holmes, 2006: 202). وفي السياق نفسه للتعبير عن دور العواطف في الشعور بالنشاط ومن ثم الانغماس يشير (Little et al., 2011: 467-468) إلى إن النشاط في العمل هو شعور داخلي، يمثل العاطفة والطاقة المخزونة لدى الفرد التي ترتبط بالوظيفة. لذا فعندما يكون الفرد نشيطاً في عمله يدرك بأنه مفعم بالحيوية ومنتعش جسدياً، وسريع الإدراك، ومبدع ولديه القدرة على الشعور بالمعنى عند تفاعله مع الآخرين. فالنشاط هو الاصل المباشر الذي يُقِيم من خلاله الفرد المتطلبات والموارد الإدراكية، والشعورية، والجسدية المتاحة، والفرد عندما يدرك امتلاكه لمثل هذه الموارد يتمكن من ان يتعامل مع المتطلبات الوظيفية. وسوف تزداد طاقته وانتعاشه في علاقته بالعمل. والنشاط



في العمل حالة من المرونة كونها تتأثر بالميل والمتغيرات السياقية وترتبط بداية بعملية الدافعية التي تحافظ على السلوك في العمل. كما ان المرونة تعطي الاستقرار الذي يؤثر على متغيرات الميول والغياب لأهميتها في المحفزات السياقية، والسمات الشخصية، فالنشاط يمثل تكوين للاهداف، التركيز على التنظيم والتي غالباً ما تكون مستقره نسبياً داخل سياق العمل نفسه. فضلا عن ذلك يشمل الانفعال (الاثارة)، الشعور الايجابي، بتقييم النشاط، الذي يُعد جزءاً من مفهوم بناء الكفاءة الذاتية التي تظهر معتقدات الفرد بقدرته على أن يكون ايجابياً، ومجرباً ونشطاً. وتوافقاً مع نموذج الحلقة المتكاملة للمشاعر فان دراسة (Shirom et al., 2008: 572) اظهرت ان المشاعر الايجابية ترتبط بالصحة النفسية، وان النشاط كحالة شعورية يتضمن العديد من المشاعر كالرضا، الابتهاج، والحماس، وهو يؤثر لمستويات عالية من السرور. ولاهمية المشاعر في المنظمات فان (Ashforth&Humphrey, 1995:110) يؤكدان ان النظرة يجب أن تتحول من التركيز على الجهد (السلوك) والتوقعات (الادراك) بدون التركيز على العاطفة إلى الاتجاه نحو المشاعر وأهميتها. وبكلمات اخرى التركيز على عالم اللامحسوس عند التعامل مع الافراد داخل المنظمات، لاهميتها في اثاره نشاطهم نحو عملهم، فبحسب (Meesala, 2011:158) فان للمنظمات دور في مساعدة الافراد على استثمار طاقتهم في اداء ادوارهم بالعمل الذي يؤدي الى ارتفاع ادائهم السياقي، مما يؤثر ان لديهم وضوحاً تجاه سلوكياتهم التي تسهل الطريق نحو السياق النفسي والاجتماعي في منظماتهم.

ان نظريات علم النفس اوضحت ان المشاعر الايجابية تولد النشاط الذي يؤدي إلى الانغماس في العمل. فنظرية (نموذج التغير العاطفي) لـ (Bledow et al., 2011) تؤكد ان الانغماس العالي ينتج من خلال مزيج من المشاعر الايجابية والسلبية، فالافراد يتحركون في مواقفهم من خلال تجربة المشاعر الايجابية والسلبية (Bledow et al., 2011: 1246). وهذا يؤكد ما جاءت به (Fredrickson, 315: 1998) في بحثها الموسوم "ما هو جيد في المشاعر الايجابية" من انها تسهم في بناء الموارد الشخصية للفرد. وفي وقت لاحق (Fredrickson, 2004: 1367) ومن خلال نظريتها "البناء والتوسيع للمشاعر الايجابية" اكدت ان المشاعر الايجابية ينتج عنها اداء أمثل، فهي تحقق النمو والرفاهية والجدية النفسية بمرور الوقت. وقد اكد العديد من الباحثين ما جاءت به هذه النظرية واهميتها في تعزيز مشاعر الافراد نحو ادائهم (Oerlemans et al., 2014: 200). فهي ترتبط بتعزيز الموارد الشخصية للافراد ومن ثم زيادة انغماسهم الوظيفي إذ تشكل حلقة متكاملة للعلاقة بينهما (Ouweneel et al., 2012: 550).

ولنظرية الموارد التي سبق ذكرها تأثير على النشاط والانغماس الوظيفي فالنشاط على وفق هذه النظرية يتكون من ثلاث خصائص القوة الجسدية، وهي القابليات والقدرات الجسدية، والطاقة الشعورية وهي التعاطف والثقة بالآخرين، وأخيراً الحيوية المعرفية التي تشير إلى عملية تدفق الافكار والمرونة العقلية (Bilgel et al., 2012: 221). ومن جانب اخر اشارت العديد من الدراسات إلى اهمية الشخصية في النشاط والانغماس. فالشخصية تؤدي دور مهم في الشعور بالنشاط والانغماس الوظيفي على اعتبار ان الانغماس حالة من النشاط النفسي (Bakker et al., 2011: 75)، وفي دراسة لاحقة



(Bakker et al.,2012) اشار إلى إن الشخصية تعد من المحددات المهمة للانغماس الوظيفي ولاسيما لدى الافراد ذوي الضمير العالي (Bakker et al.,2012:55)، فالنشاط حالة تؤثر الرغبة الشديدة في اداء العمل، مصحوبة بالنشاط والطاقة الايجابية، والمرونة العقلية، والاهتمام بالاستمرار في الحرص على اداء العمل حتى لو تطلب ذلك وقتا طويلا وجهدا اضافياً.

ب.التفاني : يعرف الباحثين التفاني بأنه الالتزام القوي الذي يذهب خطوة ابعد من مستوى التماثل (Schaufeli et al.,2002:74)، ويراه (Grant,2008:113) السلوكيات القائمة على الالتزام والضبط الذاتي، مثل استثمار الوقت الاضافي، والطاقة، وممارسة المبادرة، والاستمرار في ذلك حتى مع صعوبة المهام بهدف تحقيقها في الوقت المحدد. وفي دراسة اخرى اشار باحثين إلى ان التفاني يشبه الالتزام، فالالتزام عادة ما يعرف بأنه التطابق النفسي مع احد الوظائف او الاعمال (Schaufeli et al.,2002:74) وعلى الرغم من الاختلاف البين بين التعريفات الا ان هناك اتفاق بين الباحثين ان التفاني هو المشاركة بقوة في العمل وتجربة الاحساس بالأهمية والحماس والالهام والفخر والتحدي (Schaufeli&Bakker,2003:5; Schaufeli et al.,2006:702; Schaufeli et al.,2002:74) خلال الوظيفة (Salanova et al., 2005: 1218). يظهر من اتفاق الباحثين بخصوص تعريف التفاني ان هناك اربع خصائص يلزم توافرها ليتحقق التفاني في الوظيفة وهي: الاهمية او الشعور بالمعنى في العمل والحماس والالهام والفخر والتحدي.

- الاهمية او الشعور بالمعنى في العمل: هي احساس الفرد بان يكون العمل والمهام التي يقوم بها ذات اهمية ومعنى بالنسبة اليه (Kuntsi, 2014:76)، فكلما نظر الافراد إلى مهامهم بانها ذات اهمية بالنسبة اليهم كلما زاد ذلك من ادائهم الوظيفي، وحفزهم نحو استثمار المزيد من الوقت في عملهم (Grant,2008:109). ويرى علماء النفس ان الاحساس بالمعنى يأتي من اربعة حاجات رئيسة هي: الغرض وجوهرة ان الحاجة للأحداث الحالية تستمد معناها من علاقتها بالأحداث المستقبلية، فالأحداث المستقبلية تضيء الاتجاه إلى الحاضر بحيث يكون الحاضر هو الرائد تجاه الاغراض في نهاية المطاف. والحاجة الثانية هي القيم، التي تضيء شعور الخير او الايجابية في الحياة و تعطي او تقدم التسويغات لعمل معين، فالقيم تمكن الفرد ان يقرر فيما إذا كانت بعض الافعال صحيحة او خاطئة، إذ يُشكّل الناس بشكل عام افعالهم نتيجة للقيم التي يحملونها، إذ إنها يمكن ان تقلل من شعورهم بالذنب او التوتر فيما إذا شعروا انهم يسيرون في الطريق الصحيح. الحاجة الثالثة هي، الشعور بالفعالية وهي شعور الفرد بإمكانيته بان يحدث فرقاً او تأثيراً في الاحداث الجارية، ويأتي هذا الشعور من خلال سعيه نحو السيطرة على بيئته. الحاجة الرابعة والاخيرة هي الذات ورغبة الفرد بشعوره بالتفوق على غيره بصورة فردية او جماعية مما يولد لديه الشعور باحترام ذاته مع نفسه او مع غيره (Baumeister&Vohs,2002:610). لذا يعد مفهوم المعنى والاهمية في العمل عنصراً مهماً لتشكيل الهوية الذاتية للفرد، وهو يُظهر الاهتمام المتنامي نحو علم النفس الايجابي الذي يؤكد



على الحاجة للاهتمام بتطوير النواحي الايجابية للحياة والعمل بدلاً من النواحي السلبية
(Cartwright&Holmes,2006:202)

فيما يرى آخرون لاسيما (Schueller&Seligman,2010:254) ان هناك ثلاث طرائق تجعل حياة الافراد ممتعة وذات اهمية بالنسبة لهم هي: السرور، والمشاركة، والمعنى، فلاحساس بالمعنى يسمح للفرد بتجاوز نفسه، اما من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية الايجابية، او من خلال التطلع لاهداف كبيرة. ويحدد (Rosso et al.,2010:95-107) ان الاحساس بالمعنى في العمل يأتي من خلال اربعة مصادر رئيسة هي:

- الذات: هي مجموعة المشاعر والافكار التي يحملها الفرد عن نفسه، ويعد مفهوم الذات مرناً إذ تتغير ادراكات الافراد وتصوراتهم تبعاً للاستجابة للتغيرات في مختلف الخبرات وسياق العمل.
- الاشخاص الاخرين: كيفية تفاعل الافراد والعلاقات مع الاشخاص، وجماعات العمل داخل وخارج المنظمة ومدى تأثيرها على عملهم.
- سياق العمل: يؤثر سياق العمل بمعنى العمل بالنسبة للافراد من خلال خمسة ابعاد هي: تصميم المهام والوظيفة، رسالة المنظمة، الظروف المالية، الثقافة التنظيمية، ومجالات خارج العمل.
- روحانية العمل: الروحانية لها تأثير على معنى العمل بالنسبة للأفراد، وذلك من خلال جانبين هما: الروحانية كهدف سامٍ، إذ يميل بعض الافراد إلى تفسير أنشطة العمل بأنها شيء سامي ومقدس يتعلق بأهداف اكبر. والجانب الاخر هو اعتبار العمل كواجب ديني تحث عليه الاديان السماوية المقدسة. ويرى (Wrzesniewski et al.,2003:99) ان هناك ثلاث نواحي تعطي اهمية ومعنى للعمل بالنسبة للفرد، إذ ينظر اليها من خلال زاويتين رئيسيتين هما، المحتوى الذي هو عليه و تقييم القيمة التي يقدمها، والنواحي هي، المعنى الوظيفي للعمل، معنى الدور في العمل ومعنى الذات في العمل

- **الحماس:** هو الاندفاع الشديد نحو انجاز عمل ما بصورة كاملة حتى النهاية. ويصفه كل من (Marcus&Mackuen,1993:674) بأنه الاستجابة العاطفية للأفراد تجاه ما يقدم لهم. ويتولد الحماس لدى الافراد من خلال شعورهم ان اهداف المدراء متوافقة مع أهدافهم، أي ان هناك اهداف مشتركة بينهما او لغة مشتركة، فهم أي المدراء لديهم نفس درجة مصداقية الافراد. وعلى المدراء بالمقابل ان يحرصوا على بناء علاقات جيدة معهم فالتواصل هو مفتاح النجاح، فإقامة العلاقات الايجابية مع الافراد تمكن المدراء من استخلاص افضل ما لديهم، إذ سوف يظهر الافراد الحماس تجاه العمل بصورة كبيرة ويجدون المتعة فيه بدلاً من الذهاب إلى العمل بدون رغبة، فهناك حاجة لخلق الحماس في العمل لبناء الانغماس فيه (https://www.nsa.gov). لذلك يرى الباحثين ان قوة المشاعر الايجابية تدفع الافراد للحماس الشديد نحو وظائفهم (Carnegie,2012:3). كما ان المستويات العالية من الطاقة والحماس تجاه العمل تزيد من انغماس الافراد



(Bakker&Demerouti,2008:210) ويرى باحثون اخرون
(Wriston&Chairman,2005:26) ان هناك ثلاث حاجات تحقق الحماس الوظيفي
هي: العدالة، أي أن يعامل الافراد بانصاف والحاجة للانجاز ان يكون الفرد فخورا بنفسه
وبمنظمتها واخيرا الصداقات الحميمة بين زملاء العمل أي العلاقات الاجتماعية.

• **الالهام:** الالهام في اللغة " ما يلقي في الروح بطريق الفيض" (الجرجاني،2003: 27).
وقد وردت كلمة الالهام في القرآن الكريم بمعنى الوحي او الايحاء في قوله تعالى [وَأَوْحَى
رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنْ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ] النحل68، او قوله
تعالى [وَأَوْحَيْنَا إِلَى أُمِّ مُوسَى أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذَا خَفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلَا تَخَافِي وَلَا
تَحْزَنِي إِنَّا زَادُوهُ إِلَيْكَ وَجَاعَلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ] القصص7. ويرتبط الالهام بعدة معان، فله
معنى غيبي ومعنى واقعي ومعنى سايكولوجي ومعنى فردي ومعنى جماعي، وعلى وفق
المعنى الغيبي له هو ان يلقي الله تعالى في النفس أمراً يبعث على الفعل او الترك، وهو نوع
من الوحي، يخص الله به من يشاء من عباده، غير قابل للتفكير به، او التخطيط له مسبقاً،
ليفرق بينه وبين الحالات اللاشعورية من جهة، والسلوك الكسبي من جهة اخرى"
(الصغير،1983: 26)؛ اي: ان هناك قوى غيبية تسهم في تشكيل الالهام لدى الانسان
وجذبه اليه مع اختلاف الناس في قوة الجذب (أسعد،1983: 9)، والمعنى الواقعي للإلهام
يكون مصدره البيئة المادية المحيطة بالفرد وتأثيرها على الانسان في حفز روح الالهام فيه،
اما المعنى السايكولوجي هو ان الالهام حالة شعورية تنتج من داخل الانسان فتحته على
انجاز اشياء لاينجزها الاخرون، لكن تلك الحالة الشعورية مرهونة بعدة شروط حتى تظهر
إلى السطح وهي، (1) مدى قوة الالهام (2) وجود الامكانيات التي تساعد الانسان على
رعاية الالهام الذي يرد اليه (3) تظافر الفكر والشعور والارادة ليتسنى للالهام ان يفيض إلى
عالم الوجود (4) توفر طاقة كافية لدى الفرد لترجمة الالهام إلى واقع (5) توزيع الجهد
وتجنب التعب والارهاق اللذين يضعفان الالهام. والمعنى الفردي للإلهام فهو امر يتعلق
بالفرد فقط، فحينما يلهم الفرد يلقي بالهامه إلى المجتمع فيؤثر فيه. اما المعنى الجماعي
للإلهام فيعني: إن للمجتمع تأثيراً على الالهام لدى الفرد بوصفه جزءاً منه (اسعد،1983:
11-27). ويأتي الالهام من خلال ثلاث مصادر هي: (Thrash&Elliot,2003:871-

(872)

- من داخل النفس: إن الالهام حالة تحدث داخل نفس الانسان، أي: إن جزءاً كبيراً منه يقع في داخل النفس الانسانية.
- المشاعر: هو وليد مشاعر الانسان ومرونة التفكير التي يحملها، فالالهام يتولد في عقل الانسان اللاواعي ثم يترجم من خلاله إلى واقع.
- البيئة الخارجية: قد يأتي الالهام من مصادر خارجية مثل الطبيعة والناس المحيطين.



• **الفخر والتحدي:** يرى علماء النفس ان الفخر هو حالة عاطفة ايجابية فريدة من نوعها قادرة على توجيه الجهود وتحفيزها نحو تطوير المهارات الصعبة (*Williams& DeSteno, 1007: 2008*)، او هو مشاعر الادراك الذاتي التي تدفع الفرد نحو العمل بجد لانجاز المهام في كافة المجالات، ويؤثر الفخر على تصرفات الافراد الاخلاقية والاجتماعية ويظهر الطرائق المناسبة للتفاعل الاجتماعي والعلاقات الحميمة بين الافراد (*Tracy&Robins,2004:103*). والفخر في مكان العمل هو شعور الفرد بالرضا عن جوانب العمل وما يقدمه فيها، وانه يستخدم المهارة في تقديمه اياها، وهو عامل مهم لتحفيز الافراد إذا شعروا بقدرتهم على انجاز عملهم، او ان الآخرين يقيمون جهودهم، مما يعزز شعورهم تجاه تقييمهم لذاتهم وتوجيه سلوكهم نحو الاجراءات التي تتفق مع قيمة المعايير الاجتماعية (*Grandey et al.,2002:37-38*). وبحسب علماء النفس فان هناك فرقاً بين الفخر وبين النرجسية، فالفخر يصاحبه احترام عالي للذات وهو يمثل السمات الايجابية للفرد، في حين ان النرجسية تمثل التعالي والغرور، وهي تمثل السلبية في تمثيل الذات (*Tracy&Robins,2007:506-507*). لذلك فان العمل على تنمية الشعور بالفخر واحترام الذات لدى الافراد في المنظمات يسهم في انغماسهم الوظيفي، فالفخر يمثل مشاعر ايجابية تجاه الذات وتجاه الآخرين منشأه ذات الفرد والظروف المحيطة به. اما التحدي في العمل فيأتي من الخصائص والسمات الوظيفية ومدى ملائمتها للفرد، او بالاحرى لشخصية الفرد فالشخصية الايجابية المتفائلة يثيرها التحدي بالعمل وقد ولا ثلاثها كل المهام الموكلة اليها إذا كانت لا تتناسب وطبيعة القدرات التي تحملها هذه الشخصية، وكذلك الحال بالنسبة للشخصية الضمائية التي ترغب بانجاز الامور على اتم وجه فهي الاخرى يثيرها التحدي في العمل، ويؤدي ذلك بالنتيجة إلى الانغماس فيه.

ج. الانهماك: البعد الثالث من ابعاد الانغماس الوظيفي هو الانهماك والذي يشير اليه الباحثون بانه التركيز على اداء العمل بصورة كاملة (*Wildermuth& Pauken, 2008: 122-123; Breevaat et al., 2014: 32*)، مع الانهماك به، إذ يشعر الفرد بمرور الوقت بسرعة، ومن الصعوبة بمكان للفرد أن يفصل نفسه عن العمل (*Schaufel&Salanova,2002:75; Schaufeli & Bakker,2004:295; Barnes& Collier,2013:486*) يترافق مع هذه الحالة الشعور بالسعادة في اثناء تأدية العمل (*Pandey& David, 2013: 156; Bakker& Demerouti. 2009: 221*). وأشارت (*Rothbard, 2001: 656-657*) إلى أن الانهماك هو شدة التركيز على اداء الدور الذي يكون فيه الفرد متجاهلاً لما حوله من مؤثرات. وفي الانهماك يجد الفرد ذاته في العمل، ويشعر بالسعادة عند ادائه له، وفي كثير من الدراسات حول السعادة في العمل وجد الباحثين فيها إن هناك علاقة ما بين الشعور بالسعادة الذي يعد من مسببات الانغماس الوظيفي والانهماك بالعمل، كالدراصة التي قامت بها (*Field& Buitendach, 2011: 10*) التي اسفرت عن أن المستويات العالية من الانغماس تنتج عن المستويات العالية من السعادة في العمل. ويمكن القول: إن الانهماك الوظيفي يأتي من مصدرين هما:



- احساس الفرد بالسعادة: بينت العديد من الدراسات اهمية السعادة في العمل وتأثيرها على مواقف واتجاهات الافراد، لاسيما دراسة (Kerns & Ko, 2010:9) التي اظهرت ان الاداء يزداد مع زيادة مستويات السعادة لدى الفرد، إذ إن لها تأثيراً مباشراً على تحسين الاداء، و دراسة (Boehm & Lyubomirsky, 2004:4) التي بينت ان السعادة تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وتؤدي ايضا إلى تعزيز اداء المنظمة، ودراسة (Rodriguez-Munoz et al., 2014:97) التي اظهرت إن الاستمتاع بالعمل اليومي له تأثير كبير على الافراد إذ يسهم في الرفاه اليومي لهم، أي: القوة البدنية والطاقة العاطفية والحيوية المعرفية. وبحسب (Youssef & Luthans, 2007:792) فان السعادة بالعمل ترتبط بسمات معينة مثل الامل، التفاؤل، والمرونة مما يؤثر على اداء المنظمات بالايجاب. وإن الشعور بالعاطفة والسعادة يؤدي إلى زيادة الانتاجية ويرتبط بالالتزام التنظيمي (Boroujeni et al., 2012:430).
- احساس الفرد بالملكية النفسية: وقد يأتي انهماك الفرد في العمل من خلال شعوره بالملكية النفسية، وهي الشعور فيما إذا كانت الاشياء ملموسة او غير ملموسة هي ملك له ويرتبط الشعور بالملكية النفسية بحسب علماء النفس بثلاث حالات هي: (VanDyne & Pierce, 2004:440-441)
 - المواقف: فحينما تتضمن مشاعر ايجابية ترتبط بالملكية المستهدفة سواء كانت ملموسة ام غير ملموسة.
 - مفهوم الذات: قد يأتي الشعور بالملكية من خلال توسيع الذات.
 - الشعور بالمسؤولية: قد يكون احساس الفرد بالمسؤولية باعثا على الشعور بالملكية النفسية لديه.

المبحث الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

يتمحور اهتمام هذا المبحث على عرض الجانب التطبيقي للدراسة وسوف يجري تناول جانبين هما تحليل آراء واستجابات عينة الدراسة، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

اولاً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم حول متغيرات الدراسة

سيجري في هذه الفقرة عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل آراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة ب(الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي). وقد استعملت الباحثون لهذا الغرض مقياس ليكرت خماسي التدرج، واعتماد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3) معياراً لقياس وتقويم الدرجة المستحصل عليها من خلال استجابات افراد عينة الدراسة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان، علماً بان الوسط الفرضي البالغ (3) هو عبارة عن معدل اوزان مقياس ليكرت، أي ان $(3) = (1+2+3+4+5)/5$.

بعد ذلك جرى عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة لاستعمال هذا النوع من الجداول لاغراض عملية التحليل الاحصائي بهدف الحصول على الاوساط الموزونة (Xw) والانحرافات المعيارية. والاوزان المئوية بهدف الوقوف عن مدى الانسجام في استجابات افراد عينة الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، سيتم



توضيح الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة وعلى النحو الاتي:

1. تحليل آراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الدعم التنظيمي المدرك.

يشير الجدول (7)، إلى نتائج تحليل آراء افراد عينة الدراسة واستجاباتهم البالغ عددهم (248) فردا من التدريسيين في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط حول متغير الدعم التنظيمي المدرك ويتضمن الجدول الاوساط الحسابية الموزونة لفقرات الدعم التنظيمي المدرك والاهمية النسبية لكل فقرة بهدف تحديد مستوى شدة الاجابة لكل منها، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الاجابات عن اوساطها الحسابية. وكما يأتي:

الجدول (7) نتائج آراء عينة الدراسة من التدريسيين في الكليات الاهلية واستجاباتهم حول متغير الدعم التنظيمي المدرك N=248

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	%	لا اتفاق بقيدة	%	لا اتفاق	%	متوافق	%	اتفاق	%	اتفاق بقيدة	الدعم التنظيمي المدرك
1	72.74	1.005	3.637	3.629	9	11.29	28	19.35	48	49.19	122	16.53	41	OP1
9	64.76	1.219	3.238	5.242	13	28.23	70	25	62	20.56	51	20.97	52	OP3
11	62.02	1.084	3.101	5.242	13	27.42	68	30.24	75	26.21	65	10.89	27	OP6
4	67.1	1.164	3.355	9.274	23	13.71	34	23.79	59	38.71	96	14.52	36	OP7
7	65.4	1.096	3.27	7.258	18	16.53	41	29.84	74	34.68	86	11.69	29	OP8
3	67.98	1.101	3.399	7.258	18	13.71	34	23.79	59	42.34	105	12.9	32	OP9
12	60.89	1.128	3.044	10.48	26	24.19	60	21.37	53	38.31	95	5.645	14	OP10
6	65.73	1.114	3.286	8.871	22	13.71	34	28.63	71	37.5	93	11.29	28	OP11
10	62.82	1.138	3.141	9.274	23	21.77	54	23.39	58	36.69	91	8.871	22	OP12
14	58.63	1.18	2.931	9.677	24	31.05	77	28.63	71	17.74	44	12.9	32	OP13
13	60.16	1.026	3.008	4.839	12	29.44	73	33.87	84	23.79	59	8.065	20	OP14
5	65.81	1.063	3.29	6.048	15	18.15	45	26.21	65	39.92	99	9.677	24	OP15
2	70.81	1.098	3.54	6.855	17	9.677	24	23.39	58	42.74	106	17.34	43	OP16
8	64.84	1.037	3.242	6.452	16	16.13	40	33.06	82	35.48	88	8.871	22	OP17
8	64.98	1.12	3.249	7.172	249	275	682	370.6	919	483.9	1200	170.2	422	100

تشير النتائج في الجدول (7) إلى اتفاق إيجابي لهذا المتغير بنسبة اتفاق بلغت (64.98%) من عينة الدراسة، بوسط حسابي موزون (3.24) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) والمعول عليه لتقييم مستويات استجابة افراد عينة الدراسة. وانحراف معياري مقداره (1.12). وتشير هذه النتائج إلى توافر الدعم التنظيمي المدرك لدى عينة الدراسة في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط.

أن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي (Op1)، وقد حازت هذه الفقرة التي نصت على (تقييم الكلية مساهماتي في تحسين وضعها) على نسبة اتفاق بلغت (72.74%) بوسط حسابي



(3.63) وانحراف معياري منخفض (1.00)، وهذا يدل على ان الكلية تستفيد بشكل كبير من مساهمات التدريسيين، في تحسين وضعها من خلال انجازاتهم واعمالهم العلمية التي يقدمونها. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرات (OP13) وقد حازت هذه الفقرة التي تتضمن (تقوم الكلية باستغلالي حالما تسنح لها الفرصة بذلك)، على نسبة اتفاق بلغت (58.63%) وبوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يشير الى ان افراد العينة من التدريسيين يشعرون بأنهم يتم استغلالهم في سبيل تحقيق اهداف الكلية.

2. تحليل اراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الانغماس الوظيفي.

يعرض الجدول (8) نتائج تحليل اراء افراد عينة الدراسة واستجاباتهم البالغ عددهم (248) فردا من التدريسيين في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط حول متغير الانغماس الوظيفي وأبعاده، ويتضمن الجدول على الاوساط الحسابية الموزونة لأبعاد الانغماس الوظيفي، والأهمية النسبية لكل فقرة بهدف تحديد مستوى شدة الاجابة لكل منها، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مديات تشتت الاجابات عن اوساطها الحسابية.

الجدول (8) نتائج اراء عينة الدراسة من التدريسيين في الكليات الاهلية واستجاباتهم حول متغير

الانغماس الوظيفي وابعاده N=248

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	ابعاد الانغماس الوظيفي	
3	83.71	0.921	4.185	VO1	النشاط
1	86.05	0.801	4.302	VO2	
4	80.48	0.956	4.024	VO3	
5	79.84	0.973	3.992	VO4	
2	84.92	0.764	4.246	VO5	
الثاني	83	0.894	4.15	100%	
2	86.77	0.773	4.339	DE2	التفاني
1	88.23	0.748	4.411	DE4	
3	82.82	0.931	4.141	DE5	
الاول	85.94	0.828	4.297	100%	
3	82.02	0.883	4.101	AB1	الانهماك
5	78.47	1.001	3.923	AB2	
2	82.5	0.95	4.125	AB3	
4	78.48	0.871	3.924	AB4	
1	84.76	0.817	4.238	AB5	
6	68.87	1.154	3.444	AB6	
الثالث	79.18	0.985	3.959	100%	
	81.99	0.93	4.1	جميع الابعاد	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى اتفاق إيجابي لهذا المتغير على المستوى العام إذ بلغت نسبة الاتفاق (73.19) من عينة الدراسة، بوسط حسابي موزون (3.659) وهو اعلى من الوسط الفرضي على



مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) والمعمول عليه لتقييم مستويات استجابة افراد عينة الدراسة. وانحراف معياري بسيط نسبيا مقداره (1.016). مما يدل على توافر الانغماس الوظيفي لعينة الدراسة في الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط. وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بُعد من ابعاد الانغماس الوظيفي، وعلى النحو الاتي:

1. النشاط.

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النشاط اذ بلغ (4.15)، وانحراف معياري عام قدره (0.894). وتبين ان الوسط الحسابي العام اكبر من معامل الاختبار البالغ (3)، وهذا يعني توافر المشاعر الايجابية ضمن سياق العمل لدى عينة وما يرافقها من نشاط جسدي وشعوري. اما نسبة الاتفاق فقد بلغت (0.83) من العينة المذكورة، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثانية على سلم تقدير عينة الدراسة في الكليات المذكورة.

ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي (VO2)، وقد حازت هذه الفقرة التي نصت على (تأدية عملي تشعرني بالنشاط) على نسبة اتفاق بلغت (86%) وبوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري قدره (0.801)، معبرا عن انسجام اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة وهو ما يشير الى ان طبيعة عمل الاستاذ الجامعي المعرفية تزيد من نشاطه وتحمسه للعمل، فهو كلما يعمل اكثر كلما شعر بالنشاط أكثر، ونعتقد هنا بان هذه الفقرة لا تختلف بين الجامعات الحكومية الرسمية والأهلية، لان طبيعة عمل عضو الهيئة التدريسية لا تختلف بين البيئتين (العامة والخاصة).

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (VO4)، التي تتضمن (يمكنني الاستمرار بعلمي لمدة طويلة)، إذ كانت شدة الإجابة (79.8%) وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري قدره (0.973) معبرا عن انسجام اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة. وهذا ممكن ان يكون ناتجاً من ان اغلب افراد العينة من التدريسيين، هم لايشعرون بالراحة تجاه عملهم في الكليات الاهلية لعدم ثققتهم بإمكانية الاستمرار فيه لمدة طويلة كالاستغناء عنهم او ايجادهم لفرصة في كلية اخرى اهلية او رسمية.

2. التفاني.

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التفاني اذ بلغ (4.297)، وانحراف معياري عام قدره (0.828). وتبين ان الوسط الحسابي العام اكبر من معامل الاختبار البالغ (3)، وهذا يعني توافر السلوكيات القائمة على الالتزام والضبط الذاتي لدى التدريسيين لاسيما استثمار الوقت الاضافي والطاقة والمداومة على ذلك حتى في الاوقات الصعبة. اما نسبة الاتفاق فقد بلغت (85.94) من العينة المذكورة، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الاولى على سلم تقدير عينة الدراسة في الكليات المذكورة.

ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (De4) التي تتضمن (يتملكني الفخر بالعمل الذي اؤديه) وباتفاق (88.2%) بوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.748)، معبرا عن انسجام اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة. وهذا يشير الى ان عمل عضو



الهيئة التدريسية بلا شك فيه يجعله يفتخر به دائما، ومهما اختلفت بيئة العمل، لان ما يقدمه الاستاذ الجامعي هو رسالة يحاول ايصالها بغض النظر عن اختلاف بيئتها.

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (De5) (تعد وظيفتي مثيرة للتحدي)، حيث كانت شدة الإجابة (82.8%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.931) معبرا عن انسجام اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وهذا يدل ان غالبية اعضاء العينة من التدريسيين لا يعتبرون عملهم مثيرا للتحدي، لأنه يمكن ان يقع تحت مسمى العمل الروتيني الذي لا يتغير كثيرا بمرور الزمن.

3. الانهماك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى ارتفاع الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الانهماك اذ بلغ (3.959)، وانحراف معياري عام قدره (0.985)، وتبين ان الوسط الحسابي العام اكبر من معامل الاختبار البالغ (3)، اما نسبة الاتفاق فقد بلغت (79.18) من العينة المذكورة، وهذا يعني ان تركيز التدريسيين على اداء العمل بصورة كاملة دون الشعور بمرور الوقت وذلك لتركيزهم الكبير على الدور الذي يؤديه. وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة على سلم تقدير عينة الدراسة في الكليات المذكورة. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي (Ab5, Ab3) وقد حازت الفقرة (Ab5)، والتي نصت على (اكرس نفسي تماما حينما اعلم) على نسبة اتفاق بلغت (84.7%) وبوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.817) معبرا عن انسجام اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ويدل ذلك على عمل عضو الهيئة التدريسية هو عمل كبير الاهمية يجعله مؤمنا بتأدية رسالته وواجبه على احسن وجه، حتى وان عانى من بعض السلبيات التي قد تحصل في اثناء العمل. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Ab6) التي تضمنت (يصعب علي الفصل مابين نفسي وعملي)، حيث كانت شدة الإجابة (68.8%) وبوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15)، معبرا عن تشتت في اجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، إذ من الممكن أن يشعر الكثير منهم بشعور مغاير لما يشعره الآخرون، فقد يتمكن بعضهم من الانهماك التام في اداء نشاطه اليومي إلى درجة يصعب عليه الفصل ما بين نفسه والعمل فيجد نفسه محاطا بعمله حتى في غير اوقات العمل، في حين ان اخرين لا يتمكنون من ذلك.

واخيرا نستخلص من معطيات الجدول (8) المؤشرات التحليلية الآتية:-

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال ابعاد الانغماس الوظيفي (4.1) بانحراف معياري قدره (0.930) ووزن مئوي (81.9%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.
2. جاء بعد التفاني بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (85.9%) بوسط حسابي قدره (4.29)، وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (النشاط، والانهماك) لتحتل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.



ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة: سيجري في هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكما يلي:

1. اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها فرضيات الارتباط الرئيسية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية. وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية الاولى: نصت الفرضية الاولى على ما يأتي:
فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي.

فرضية الوجود: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي. والجدول (10) يوضح اختبار فرضية الارتباط الرئيسية وما نجم عنها من فرضيات فرعية.
الجدول (10) نتائج علاقات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والانغماس الوظيفي

رمز المتغير	المتغيرات	الدعم التنظيمي المدرك	النشاط	التفاني	الانهماك	الانغماس الوظيفي
Op	الدعم التنظيمي المدرك	1	0.257**	0.142*	0.071	0.179**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.025	0.268	0.005
	N					
Vo	النشاط		1	0.649**	0.529**	0.833**
	Sig. (2-tailed)			0.000	0.000	0.000
	N					
De	التفاني			1	0.696**	0.905**
	Sig. (2-tailed)				0.000	0.000
	N					
Ab	الانهماك				1	0.859**
	Sig. (2-tailed)					0.000
	N					
En	الانغماس الوظيفي					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال مراجعة قيم التحليل الواردة في الجدول (10) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الدعم التنظيمي المدرك (X1) والانغماس الوظيفي (Y) على المستوى الكلي بلغت (0.179) اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد كانت هنالك علاقة واحدة ضعيفة وغير معنوية بين (الدعم التنظيمي المدرك والانهماك) إذ كانت قيمة (p-value) مرتفعة اكبر من الحد المسموح به والبالغ (0.05).

2. اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، المستقل (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (الانغماس الوظيفي)، وما نجم عن هذه العلاقات من فرضيات رئيسية وفرعية وكما يأتي:



من اجل اعطاء قرار دقيق بشأن اثبات صحة الفرضيات الرئيسية ينبغي اولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها او عدم صحتها وكما هو واضح من الجدول (11) الذي يشير إلى خلاصة المؤشرات التحليلية لعلاقات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة وكما يلي:
الجدول (11) خلاصة المؤشرات التحليلية لتأثير الدعم التنظيمي المدرك في الانغماس الوظيفي وابعاده

المتغيرات	اختبار F	درجة الحرية	قيمة P	معامل التحديد	α	β	الدالة
النشاط (VO)	17.455	1,246	0.000	0.066	0.2132	0.257	دالة على مستوى (0.05)
التفاني (DE)	5.067	1,246	0.025	0.020	0.135	0.142	دالة على مستوى (0.05)
الانهماك (AB)	1.230	1,246	0.268	0.005	0.066	0.071	غير دالة على مستوى (0.05)
الانغماس الوظيفي (Y)	8.153	1,246	0.000	0.032	0.145	0.179	دالة على مستوى (0.05)

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:
فرضية العدم: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الانغماس الوظيفي.
فرضية الوجود: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الانغماس الوظيفي.
من اجل اعطاء قرار دقيق بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية ينبغي اولاً اختبار صحة او عدم صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: نصت الفرضية الفرعية الاولى على ما يلي:
فرضية العدم: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في النشاط
فرضية الوجود: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في النشاط
من النتائج الواردة في الجدول (11) اعلاه يلاحظ ان الدعم التنظيمي المدرك حقق تأثيراً ضعيفاً ذو دلالة معنوية في النشاط، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.232)، في حين كانت قيمة (β) (0.257)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$VO = \alpha + \beta 1X1$$

$$\text{(النشاط)} = (0.257) + (0.232) \text{ = الدعم التنظيمي المدرك}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الدعم التنظيمي المدرك يحدث تغييراً مقداره (0.257) في (النشاط)، وهذا يعني ان زيادة اهتمام الكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط بالدعم التنظيمي المدرك بوحدة انحراف واحدة يؤدي إلى زيادة النشاط لدى التدريسيين في الكليات المذكورة وان المتغير المستقل يفسر (6.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.066). اما النسبة المتبقية فانها تعود إلى متغيرات اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

فرضية العدم: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في التفاني
فرضية الوجود: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في التفاني



من النتائج الواردة في الجدول (11) تبين ان للدعم التنظيمي المدرك تأثيراً ذو دلالة معنوية في (التفاني) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وقيمة (α) تعادل (0.135)، في حين كانت قيمة (β) (0.142)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$DE = \alpha + \beta 1X1$$

$$\text{(التفاني) = (0.135) + (0.142) = الدعم التنظيمي المدرك}$$

وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بعد الدعم التنظيمي المدرك يقود إلى تغيير مقداره (0.142) في (التفاني)، وهذا يعني ان زيادة اهتمام الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط بالدعم التنظيمي المدرك بوحدة انحراف واحدة يؤدي إلى زيادة التفاني لدى التدريسيين في الكليات المذكورة وان المتغير المستقل يفسر (2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وفقاً لقيمة (R^2). اما النسبة المتبقية فانها تعود إلى متغيرات اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

فرضية العدم: لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الانهماك

فرضية الوجود: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنوياً في الانهماك

من النتائج الواردة في الجدول (11) يلاحظ ان الدعم التنظيمي المدرك لم يحقق تأثيراً ذو دلالة معنوية في (الانهماك)، عبر ما توشره قيمة (F) المحسوبة التي كانت اصغر من الجدولية، بالاضافة الى ان معامل التحديد كان ضئيلاً جداً، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

اخيراً لا بد من الاشارة إلى النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية. من النتائج الواردة في الجدول (10) يتضح الآتي:

حقق الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً ضعيفاً ذو دلالة معنوية في (الانغماس الوظيفي)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.145)، في حين كانت قيمة (β) (0.179)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta 1X1$$

$$\text{(الانغماس الوظيفي) = (0.145) + (0.179) = الدعم التنظيمي المدرك}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الدعم التنظيمي المدرك يحدث تغييراً مقداره (0.179) في (الانغماس الوظيفي)، وهذا يعني ان زيادة اهتمام الكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط بالدعم التنظيمي المدرك بوحدة انحراف واحدة يؤدي إلى زيادة الانغماس الوظيفي لدى التدريسيين في الكليات المذكورة. وان المتغير المستقل يفسر (3.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.032$)، اما النسبة المتبقية فانها تعود إلى متغيرات اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. وهذا يشير الى تحقق الفرضية الرئيسية الاولى.

وخلص القول يلاحظ ان النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير مباشر للدعم التنظيمي المدرك في الانغماس الوظيفي بشكل عام وبشكل جزئي.



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات وكما يأتي:

1. الاستنتاجات المتعلقة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك.

أ. هناك دعم تنظيمي مدرك من قبل التدريسيين في الكليات الاهلية ساهمت بتقديمه تلك الكليات للتدريسيين وظهر جلياً من خلال اهتمام الكليات بنتائج تدريسييها والاهتمام بتحقيق رفاهيتهم واحترامهم.

ب. بشكل عام تقيم الكليات الاهلية الواقعة في محافظات الفرات الاوسط المساهمات التي يقدمها التدريسيين في تحسين وضعها. اذ تقوم ان بعض الكليات الاهلية باحتساب سلم رواتب للتدريسيين كما هو الحال لاقرائهم في الكليات الحكومية. وما يترتب على هذه الرواتب من مخصصات اخرى كالزوجية والاطفال. كما ان هناك سلم لترقيات الاساتذة بحسب المراتب العلمية (مدرس مساعد--- استاذ). وسلم للدرجات الوظيفية الاخرى (درجة سادسة او سابعة). وهو ما يؤكد ان لدى الكليات الاهلية مجتمع الدراسة مستوى من الدعم التنظيمي المدرك بما يكفي لجذب الاساتذة للانضمام اليها وتقديم خدماتهم التعليمية.

ت. تهتم الكليات الاهلية مجتمع الدراسة بما يقدمه التدريسي من اراء تسهم في تطوير العملية التعليمية في الكليات المذكورة. كما انها تفتخر بانجازات عضو الهيئة التدريسية في العمل.
ث. ان الروتين اليومي هو ما يسيطر على عمل التدريسيين في الكليات المذكورة اذ ان ادارات الكليات لا تحاول جعل عمل التدريسيين مثيراً للاهتمام بالنسبة اليهم. وهذا مما قد يكون له انعكاسا سلبيا في المستقبل على هويتهم الاجتماعية داخل الكلية وانتمائهم وتوحدتهم مع ادارة الكلية التي يعملون فيها.

ج. ان الكليات الاهلية لا تهتم إلى حد ما برضا التدريسيين عن العمل. فالاساتذة في الكليات الاهلية اظهروا عدم ارتياحهم الشديد للانضمام للكليات الاهلية على الرغم من تمتع البعض منها بنفس مزايا الكليات الحكومية من حيث احتساب الراتب. وهذا التخوف والتشاؤم ناجم عن عدة اسباب استعلمها الباحثون خلال اللقاءات وهي:

- عدم وجود تقاعد للتدريسيين عند وصولهم لعمر التقاعد وما زالوا مستمرين مع هذه الكليات. وهي مشكلة تسبب القلق والخوف الشديدين لدى التدريسيين من المستقبل غير المضمون في الكليات الاهلية.
- ان بعض الكليات تقوم باستقطاع مبالغ من رواتب التدريسيين بعنوان (ضمان اجتماعي) وتعاد هذه المبالغ في نهاية خدمة التدريسي.
- عدم وجود ضمانات لاستمرار ممارسة التدريسيين للعمل في كلياتهم فالاستقرار الوظيفي في هذه الكليات ضعيف نسبياً، اذ تستطيع ادارة الكليات ان تنهي عقد أي تدريسي في حال توفر البديل او في حال رغبت في ذلك.



- بعض الكليات لا يوجد فيها سلم رواتب مشابه لسلم الرواتب الحكومية ولا تقوم باحتساب مخصصات الزوجية والأطفال.
- نظرة المجتمع للكليات الاهلية فهي نظرة قاصرة نوعا ما باعتبار ان الكليات الاهلية هادفة لتحقيق الريح بالدرجة الاولى مما يجعل وجود التدريسي فيها يشبه وجود مولد للريح لا مولد للعلم والمعرفة.

د. ان زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك له دلالاته الاكيدة في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لدى التدريسيين، من خلال بعدي (النشاط والتفاني) ولكن ليس من خلال بعد الانهماك. ويفسر ذلك بان استغراق الفرد في عمله قد لا يعود بالدرجة الاساس إلى حبه للعمل بل قد يعود إلى عوامل اخرى مثل المشاكل الاجتماعية التي يمر بها الفرد الامر الذي يجعل من العمل هو المتنفس الوحيد لدفن هموم الفرد وهذا ربما لا يقود إلى الانغماس بمقدار ما يقود إلى الاحتراق النفسي.

2. الاستنتاجات المتعلقة بالانغماس الوظيفي.

- أ. لا يفصل التدريسيين في الكليات الاهلية قيد الدراسة بين ذاتهم والعمل وهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود كونها الوسيلة لتحقيق ذاتهم.
- ب. يشعر التدريسيين في الكليات الاهلية بمستوى عالي من النشاط عند ادائهم لعملهم فالعمل في هذه الكليات يزيد من نشاطهم وحماسهم، وهو ما يشير إلى شعورهم بالانغماس بالطاقة اثناء العمل الذي يؤديونه.
- ت. هناك اتفاق بسيط حول امكانية استمرار النشاط لدى التدريسي حتى نهاية العمل الذي يؤديه. اذ انه يفقد نشاطه بصورة تدريجية لا يتمكن من الاستمرار بالعمل على نفس الوتيرة. وقد يعود ذلك بسبب عدم ثقته بامكانية استمرار صلته بالكلية.
- ث. ان شعور التدريسيين بالنشاط تجاه عملهم قد لا يكون نابعا من جراء التزامهم تجاه الكليات بقدر ما هو نابع من تركيبة شخصيتهم وحبهم لما يقدمونه من خدمات علمية.
- ج. تفاني التدريسيين في اداء المهام الموكلة اليهم. فهناك نسبة كبيرة من العينة اتفقوا بان شعورا بالفخر والاعتزاز يمتلكهم عند ادائهم لعملهم وهو مؤشر جيد يشير إلى حبهم للعمل وبالتالي امكانية زيادة مستوى انغماسهم فيه.
- ح. هناك مستوى عالي من الاخفاق لدى ادارات الكليات الاهلية في جعل عمل التدريسيين مثيرا للتحدي في محاولة منها لزيادة مستوى انغماسهم عند ادائه. فهو لا يعدوا ان يكون عملا روتينيا يؤدي كل يوم.
- خ. هناك زيادة في مستوى الشعور بالانهماك لدى التدريسيين عند ادائهم لعملهم، إذ يكرس التدريسيين كل حواسهم عند ادائهم للعمل المكلفين به. وهذا مؤشر ايجابي يدل على انغماسهم الوظيفي.



2. التوصيات

سيجري في هذه الفقرة استعراض بعض التوصيات بناء على ما افزره الجانب التطبيقي من الدراسة وكما يأتي:

أ. التوصيات المتعلقة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك.

أ. ان الادراك الذي يحمله التدريسيين في الكليات الاهلية لاهمية الدعم التنظيمي المدرك يستدعي من ادارة الكليات ان توليه اهتماما اكبر في المستقبل لاسيما وهي منظمات تعليمية تضم بين جنباتها شريحة علمية لها تأثير ووزن في المجتمع من خلال ما تنقله من معرفة وعلم إلى الطلبة. لذلك فان زيادة تقديم الدعم لهم سيسهم في زيادة مستوى عطاء هذه الشريحة فضلا عن جذب المزيد من الكفاءات العلمية للعمل فيها.

ب. ان من اولويات شعور عينة الدراسة بالدعم الذي تقدمه الكليات لهم هو الاهتمام والتقدير بما يقدمونه من أنشطة ومهام تسهم في تحسين سمعة الكلية بين اقرانها لذلك ما هو مطلوب وبشكل ضروري من الكليات الاهلية ان تقدم للتدريسيين الدعم المادي والمعنوي الكافي وبما يتناسب مع شخصيتهم العلمية عند حضورهم المؤتمرات وتمثيل كلياتهم فيها.

ت. على الكليات الاهلية ان تأخذ بنظر الاعتبار اراء التدريسيين فيما يخص تطوير عملهم وتطوير الكلية ككل. فالشعور بالانتماء كفيل بان يولد الحرص الكافي لرقى الاداء ورقى المكان الذي ينتمي اليه الفرد.

ث. ينبغي على ادارة الكليات الاهلية ان تسعى وبكل طاقاتها إلى جعل عمل التدريسي عملا مثمرا ومثيرا للتحدي وذلك بتوفير البيئة الصالحة للعمل مكانيا ونفسيا. فالاجواء المريحة للعمل من شأنها ان تحث على بث روح السعادة والانغماس والتحدي في العمل. كأن توفر لهم مختبرات بحثية متميزة او توفر لهم ادوات عرض في القاعات الدراسية وغيرها من الامور التي تجعل العمل ممتعاً وجميلاً.

ج. من المهم للكليات ان تسعى لتحقيق رضا السادة التدريسيين فيها بوصفهم ثروة علمية لا يمكن الاستغناء عنها هذا من جانب ومن جانب اخر فان رضاهم سينعكس مستقبلا على ادائهم الذي بدوره ينعكس على مستوى الطلبة الشيء الذي سيسهم في جذب المزيد من الطلبة للانضمام لهذه الكليات. لذلك فان العوائد التي يحققها الرضا الوظيفي هي عوائد نفسية وعوائد مادية للكليات الاهلية.

ح. ان تحقيق الاطمئنان الوظيفي ونزع حالة الخوف من المستقبل امر لا بد منه بل انه ضروري جدا بالنسبة للكليات الاهلية فليس من السهولة بمكان ان هي حصلت على اساتذة اكفاء ان تفرط بهم بكل يسر وسهولة وهم قوام وجود تلك الكليات. لذلك فان عليها ان تسعى جاهدة كي توفر للتدريسيين من غير المتقاعدين منهم تقاعد وظيفي كما هو معمول في جميع دوائر الدولة الحكومية. فهذا من شأنه ان يوفر للتدريسي مساحة من الامان تجعل رحيله من الكلية شبه مستحيل وتجعله ايضا دائم العطاء فيها .



خ. لا تعير بعض الكليات اهمية بتقديم ضمانات للتدريسيين فيها، لذلك يتوجب عليها ان تتبع سلم الرواتب الموجود في الكليات الحكومية (بما في ذلك منح مخصصات الزوجية والاطفال) فهذا من شأنه ان يوفر مساحة من الامان تكفل للكليات عدم رحيل التدريسيين عنها.

د. ضرورة دعم التدريسيين والاهتمام بهم علميا ونفسيا وماديا من قبل ادارات الكليات الاهلية الامر الذي يوفر لهذه الكليات مساحة واسعة من السمعة الطيبة بين افراد المجتمع لاسيما مع وجود نظرة قاصرة للكليات الاهلية بين شرائح المجتمع.

ذ. من الضروري للكليات الاهلية ان تقدم المزيد من الدعم الاجتماعي لشريحة التدريسيين كالوقوف معهم اثناء الازمات التي يمرون بها. وان لا يحدث ذلك من باب العلاقات الاجتماعية التي تربط التدريسي بزملائه ولكن ليأخذ هذا الجانب منحى مهنيا بصورة اكبر.

2. التوصيات المتعلقة بمتغير الانغماس الوظيفي.

- أ. ان تعزيز أيديولوجية التبادل فيما بين ادارات الكليات والتدريسيين من شأنه ان يزيد من شعورهم بالنشاط والحيوية والتفاني عند ادائهم لعملهم.
- ب. من الضروري ان تعيد الكليات النظر بطريقة التفكير حول الية التعاملات التي تجري بينها وبين العاملين لديها وخصوصا عينة الدراسة، اذ يجب ان تكون تعاملاتها مبنية على اطر تبادل سليمة تسمح ببناء هوية اجتماعية متينة تسهم في تعزيز اندفاعهم ونشاطهم لأداء العمل والمهام الموكلة اليهم بتقان وإخلاص.
- ت. ان تغيير طريقة التفكير والتعامل بين ادارات الكليات والتدريسيين لها انعكاسات ايجابية على المدى البعيد اذ تسهم في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى التدريسيين الذي يؤدي فيما بعد الى غرس الهوية الاجتماعية المدركة للمحيط الخارجي التي تعزز من مكانة المنظمة.
- ث. يقع على عاتق الكليات الاهلية ان تدفع التدريسيين للانغماس الايجابي لا الانغماس السلبي الذي يؤثر على عطائهم العلمي من خلال توفير سبل السعادة في العمل انطلاقا من معطيات نظريات علم النفس وعلم الاجتماع.



المصادر

القرآن الكريم

الكتاب المقدس

أولاً: المصادر العربية.

1. اسعد، يوسف ميخائيل، (1983)، " سيكلوجية الالهام"، مكتبة غريب، القاهرة.
 2. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (2009)، «إدارة السلوك في المنظمات»، دار المريخ للنشر، الرياض، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي ويسيني، إسماعيل علي.
 3. الجرجاني، علي بن محمد، (2003)، «كتاب التعريفات»، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
 4. الجلبي، سوسن شاكر مجيد، (2007)، " اسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، ط1، دبيونو للطباعة والنشر، عمان.
 5. شهيد، حسين حمزة، (2008)، «الأخلاق في فكر أفلاطون الفلسفي»، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد العاشر.
 6. الصغير، محمد حسين علي (1983)، «تاريخ القرآن»، ط1، كلية الفقه، الجامعة المستنصرية.
 7. لسان العرب، ابن منظور الافريقي، دار المعارف
 8. المعجم الوجيز، (1994)، مجمع اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
 9. المعجم الوسيط، (2004)، مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق، القاهرة.
- ثانياً: المصادر الاجنبية.

1. Adebayo, D.o., (2005), "Ethical attitudes and prosocial behavior in the Nigeria police moderator effect of perceived organizational support and public recognition", an international Journal of Police strategies management, Vol. 28, No. 4.
2. Ahmed, Ishfaq, wan Ismail, Wan khairuzzaman, Amin, samliah bt mohamad & Ramzan, Muhammad (2011), "conceptualizing perceived organizational support: A theoretical perspective", Australian journal of Basic and Applied sciences, Vol. 5, no. 12.
3. Ajila, Chris & Abiola, Awonasi, (2004), Influence of Rewards on workers performance in an organization", Journal Social Science, Vol. 8, no. 1.
4. Allameh, sayyed mohsen, shahriari, Mohsen & Mansoori, Hossein, (2012), "Investigating Employees Attitude Toward Organization, Organizational Climate and Employees Engagment as Antecedent of Organizational Citizenship", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 6, No. 8.
5. Anastasi, Annc, (1982), "psychological Testing", 5th ed, Macgregor Publishing Company, New York
6. Andrew, Obgbb C. & Sofian, Saudah, (2012), "Individual Factors and Work outcomes of Employee Engagement", Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 40.
7. Armeli, Stephen, eisenberger, Robert, fasolo, peter & lynch, Patrick, (1998), " perceived organizational support and performance: the moderating Influence of socioemotional needs", Journal of applied psychology, Vol. 83, no. 2.
8. Asgari, Ali. Silong, AbuDaud, Ahmed, Aminan & Abu Samah, Bahaman, (2008) "the relationship between leader- member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavioour", African journal fo business management, vol. 2..no. 8.
9. Ashforth, Blake E., & Humphrey, Ronald H., (1995),” Eomtion in The Workplace: A Reappraisal”, Human Relations, Vol.48, No.2
10. Aube, Caroline, Rousseau, Uincent & Morin, Estelle M., (2007), " Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", Journal of ManagerialPsychology, Vol.22, No.5
11. Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia & ten Brummelhuis, Lieke L., (2012), "Work engagement, performance, and active Learning: The role of conscientiousness", Journal of vocational Behavior, Vol. 80.



12. Bakker, Arnold B., Albrecht, simon L., & Leiter, Michael p., (2011), "Response to commentaries work engagement: Further reflections on the state of play", *Europen Journal of work and organizational psychology*, Vol. 20, No. 1.
13. Bakker, Arnold B., Hakanen, Jari J., Demerouti, Evangelia, Xantho poulou, Despoina, (2007), "Job Resources Boost work engagement, particularly when Job Demands are high", *Journal of Educational psychology*, Vol. 99, No. 2.
14. Bakker, Arnold B., Schaufeli, B., Wilmar B., Leiter, Michael P., & Taris, Toon W., (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & stress*, Vol. 22, No. 3.
15. Bakker, Arnold B., Shimazu, Akihito, Demerouti, E., Shimada, Kyoko, & Kawakami, Norito, (2014), "Work engagement Versus workaholicism: a test of the spillover- Crossover model", *Journal of Managerial psychology*, Vol. 29, No. 1.
16. Bakker, Arnold B.,& Demerouti, Evangelia,(2008),” Towards A model of Work Engagement”, *Career Development International*, Vol.13, No.3
17. Bakker, Arnold B. & Schaufeli, Wilmar, (2014), "Work engagement".
18. Bakker, Arnold B.,& Demerouti, Evangelia,(2009),” The Crossover of Work Engagement Between Working Couples-A Closer Look at the Role of Empathy”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.3
19. Bal, P. Matthijs & Delange, Annet H., (2014), "from Flexibility human resource management to employee engagement and perceived Job performance across the Lifespan: A multisample study", *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 10.
20. Bal, P. Matthijs, Chiaburu, Dans., & Jansen, Paul G.W. (2010)," Psychological Contract Breach and Work Performance- IS Social Exchange A Buffer or an Intensifier ?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25, No.3
21. Balakrishnan, C., Masthan, D., & Chandra, v., (2013), "Employee Retention Through Employee Engagement- A study At An Indian International Airport", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, No. 8.
22. Baldwin, susanna, (2006) "organizational Justice" Published by: Institute for Employment studies.
<http://www.employment-studies.co.uk>
23. Baranik, Lisa E., Roling, Elizabeth A., & Eby, Lillian T., (2010), "why does mentoring Work? The role of perceived organizational support", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 76. No. 1.
24. Barnes, Donald & Collier, Joel E., (2013),” Investigating Work engagement in The Service Environment”, *Journal of Service Marketing*, Vol.27, No.6
25. Baumeister, Roy F., & Vohs, Kathleen D., (2002), "The pursuit of Meaningfulness in Life". Chap. Snyder, C. R. (Ed); Lopez, Shane J. (Ed), (2002). *Handbook of positive psychology*. , (pp. 608-618). New York, NY, US: Oxford University Press.
26. Bilgel, Nazan, Bayram, Nuran, Ozdemir, Hakan, Dogan, fatma & Ekin, Demet, (2012), "Work engagement, Burnout and vigor among a Group of medical Residents in Turkey", *British Journal of Education, Society & Behavioral science*, Vol. 2, No. 3.
27. Blackmore, caroline, (2011), "Job insecurity and its Antecedents", master thesis, university of canterbury.
28. Bledow, Ronald, Schmitt, Antje, frees, Michael & Kuhnle, Jana, (2011), "The affective shift model of work engagement", *Journal of Applied psychology*, Vol. 96, No. 6.
29. Boehm, Julia, K., & Lyubomirsky, Sonja, (2004), Does Happiness promote career success?". *Journal of career Assessment*, Vol. 20, No. 10.
30. Boroujeni, Iman nastaran, Asadi, Hasan & Tabatabaie, maryam, saadat, (2012), "Relationship between happiness and organizational commitment of the employee of youth and sports Department of chahar mahal and Bakhtiari province", *International Journal of sport studies*, Vol. 2, No. 9.
31. Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J H., (2005), ”Job Insecurity, Burnout and work engagement: The Impact of positive and negative Affectivity”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.31, No.4.
32. Braine, Roslyn D.E.,& Roodt, Gert, (2011), "The Job Demands- Resources Model as



- predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis", SA Journal of Industrial psychology, Vol. 37, No. 2.
33. Breevaart, Kimberley, Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia, (2014), "Daily self-management and employee work engagement", Journal of vocational Behavioral, Vol. 84.
 34. Breevaart, Kimberley, Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia, (2014), "Daily self-management and employee work engagement", Journal of vocational Behavioral, Vol. 84.
 35. Carnegie, Dale (2012), "Emotional Drivers of Employee Engagement", Dale Carnegie & Associates, Inc.
 36. Cartwright, Susan & Holmes, Nicola, (2006), "The meaning of work; the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism", Human Resource management Review, Vol. 16.
 37. Chen, zhixia, eisenberger, Robert, Johnson, Kelly M., sucharski, Ivan L., & Aselage, Justin (2009), "perceived organizational support and Extra- role performance: which leads to which?", J.Soc.Psychol, Vol.149, No.1
 38. Chiaburu, dan s. (2010), "the social context of training; coworker, supervisor, organizational support?", Industrial and commercial training, vol. 42, no. 1.
 39. Colquitt, Jason A., scott, Brent A., Judge, Timothy A & shaw, Johnc. , (2006), "justice and personality: using integrative theories to derive moderators of justice effects" organizational behavior and human Decision processes, Vol. 100. No. 1.
 40. Costa, patricia, passos, Ana margaride, & Bakker, Arnold, (2014), "Empirical Validation of the Team work Engagement Construct", Journal of personnel psychology, Vol. 13, No. 1.
 41. Costello, Anna B. & Osborne, Jason W. (2005), "Best practices in Exploratory factor Analysis: Four Recommendations for Getting the most from your Analysis", practical Assessment, Research & Evaluation, Vol. 10, No. 7.
 42. Cross, Robi Gray, peter; Gerbasi, Alexandra, & Assimakopoulos, Dimitris, (2012), "Building engagement form the ground up: How top organization Leverage networks to drive employee engagement", organizational Dynamic, Vol. 41.
 43. Danish, Rizwan, Qaiser & usman, Ali, (2010), "impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an Empirical study from Pakistan", International Journal of Business and management, Vol. 5, No. 2.
 44. Dawley, David D., Andrews, Martha C., & Bucklew, Neil S., (2008), "mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? ", Leadership & organization Development Journal, Vol. 29, No. 3.
 45. Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B., (2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout", Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3
 46. Demerouti, Evangelia, Mostert, Karina & Bakker, Arnold B., (2010), "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independeny of Both Constructs", Journal of Occupational Health Psychology, Vol.15, No.3
 47. Eder, paul & eisenberger, Robert, (2008) "perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior" journal of management, Vol. 34, No. 1.
 48. Eisenberger, Robert, Armeli, Stephen, Rexwinkel, Barbara, lynch, Patrick D. & rhoades, linda, (2001) "reciprocation of perceived organizational support", Journal of Applied psychology, vol. 86, no. 1.
 49. Eisenberger, Robert, cummings, jim, armeli, Stephen & lynch, Patrick, (1997), "perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction", journal of applied psychology, Vol 82, no. 5.
 50. Eisenberger, Robert, fasolo, peter & laimastro, Valerie Davis, (1990), "perceived organizational support and employee Diligence, commitment, and Innovation", Journal of Applied psychology Vol. 75, no. 1.
 51. Eisenberger, Robert, Huntington, Robin Hutchison, steven & Sowa, Debora, (1986), "perceived organizational support" Journal of applied psychology, vol. 71. No. 3.
 52. Eisenberger, Robert, Stinglhamber, Florence, vandenbergh, Christian & Sucharski, Ivanl, & Rhoades. Linda, (2002) "perceived supervisor support: contributions to perceived



- organizational support and Employee Retention", Journal of Applied psychology, Vol. 87. No. 3.
53. Ferris, d. lance, brown, douglas J. & heller, Daniel (2009), "organizational supports and organizational deviance: the mediating role of organization- based self- esteem", organizational behavior and human Decision processes, vol. 108, no.1.
 54. Field, lyndsay K., & Buitendach, Johanna H., (2011), "Happiness, Work engagement and organizational commitment of Support staff at tertiary education Institution in South Africa", Sa Journal of Industrial psychology, Vol. 37, No. 1.
 55. Fredrickson, Barbara L., (1998), "What Good are positive Emotions?", Review of General psychology, Vol. 2, No. 3.
 56. Fredrickson, Barbara, L., (2004), "The broaden- and- build theory of positive emotions", The Royal Society, Vol. 28.
 57. Froh, Jeffrey J. (2004), "The History of positive psychology Truth Be Told", Nys psychologist.
 58. Gibson, James L., Ivancevich john m., Donnelly James h., & konopaske, Robert, (2012), "organizations- behavior, structure, processes", 4/ed, mc graw. Hill.
 59. Gorgieski, Marjant., & Hobfoll, Stevan E., (2008), "Work can Burnout or Fire Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement", Chp. 2, Handbook of stress and Burnout in Health care, Nova Science Publishers, Inc.
 60. Granday, Alicia A, Tam, Anita P. & Brauburger, Analea L., (2002), "Affective states and Traits in the workplace: Diary and survey data from young workers", motivation and Emotion, Vol. 26, No. 1.
 61. Grant, Adam M., (2008), "The significance of task significance; Job performance effects, Relational mechanisms, and Boundary conditions", Journal of Applied psychology, Vol. 93, No. 1.
 62. Hackman, Richard J., & Oldham, Greg R.,(1976),” Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16
 63. Hafiza, nadia Sajjad, shah, syed sohaib, Jamsheed, Humera & Zaman, Khalid, (2011), "Relationship between rewards and employee's motivation in the non- profit organizations of Pakistan", Business Intelligence Journal Vol. 4, No. 2.
 64. Hakanen, Jari, Rodriguez- sanchez, Alma M., & perhoniemi, Riku, (2012), "Too Good to Be True? Similarities and workaholism among Finnish Judges", Ciencia & Trabajo, Vol. 14.
 65. Hakanen, Jari. J., Bakker, Arnold B., & Schaufeli, Wilmar B., (2006), ” Burnout and Work engagement among teachers”, Journal of school Psychology, Vol. 43.
 66. Hamwi, G Alexander, Rutherford, Brain N., & Boles, James S. (2011), "reducing emotional exhaustion and increasing organizational support", Journal of Business & industrial marketing, Vol. 26, No. 1.
 67. Harter, James K., Schmidt, Frank L., & Keyes, corey L. M., (2002), "Well- Being in the work place and its Relationship to Business outcomes: A Review of the Gallup studies", chap. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds). Flourishing: The positive person and The Good Life, American psychological Association.
 68. Heeyoon, mahan, Hyunseo, Jai & Seogyoon, tae, (2004), "Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation", Journal of services Marketing, Vol. 18, no, 5.
 69. Hojeon, jeong, (2009), "the impact of organizational justice and job security on organizational commitment Exploring the mediating effect of trust in top management" in partial fulfillment of requirements for the degree of doctor of philosophy, university of Minnesota.
 70. Hsieh, Hsiow- ling, (2012), "Building employees organizational commitment with LMX: the mediating role of supervisor support", Global Journal of Engineering Education, Vol. 14. No. 3.
 71. Jagero, Nelson, Komba, Hilary uincent & mlingi, Michael ndaskoi, (2012), "relationship between on the Job training and Employees performance in courier companies in dare s salaam, Tanzania", international Journal of Hmanities and social science, Vol. 2, no. 22.



72. Jain, Ajay, Giga, Sabir I., & Cooper, Cary L., (2013), "perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors, international Journal of organizational Analysis, Vol. 21, No. 3.
73. Jawahar, I.M, & Hemmasi, Pegah, (2006), " Perceived Organizational Support for Womens Advancement and Turnover Intentions- The mediating role of job and employer satisfaction", Women in Management Review, Vol.21, No.8
74. Kahn, William A., (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, Vol.33, No.4
75. Karatepe, Osman M. & Olugbade, Olusegun A., (2009), "The effects of job and personal Resources on hotel employees work engagement", International Journal of Hospitality Management, Vol. 28.
76. Kerns, Charles D., & Ko, Kenneth, (2010), "Exploring happiness and performance at work", The Journal of organizational Leadership & Business, Vol. 2009, No. 3.
77. Kotni, V. V. Devi Prasad, (2011), "Dynamis Of Employee Engagement: A Case Study", International Journal of Management & Business Studies, Vol. 1, No. 2.
78. Koyuncu, Mustafa; Burke, Ronald J., & Fiksenbaum, Lisa, (2006), "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank potential antecedents and consequences", Equal opportunities International, Vol. 25, No. 4.
79. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007), "organizational Behavior", 7th ed, New York, Mc Graw- Hill.
80. Krishnan, Jayasree & Mary, V. Sheela, (2012), "perceived organizational support- An overview on its antecedents and consequences, international Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 2, No. 4.
81. Kular, Sandeep, Gaten by, Mark, Rees, Chris, Soane, Emma & Truss, Katie, (2008), "Employee Engagement: A literature Review", Work paper series, No. 19, Kingston Business School.
82. Kumar, D. Pradeep & Sweth G., (2011), "A prognostic Examination of Employee Engagement from its Historical Roots", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol.2, No.3
83. Kuntsi, Naltteri, (2014), "Fostering Work Engagement Through Dedication: Case Ramboll, Master Thesis, University of Tampere, School of Management.
84. Langelan, Saar, Bakker, Arnold B., Van Doornen, Lorenz J. P., & Schaufeli, Wilmar B., (2006), "Burnout and Work engagement: Do individual differences Make a difference?", personality and individual Differences, Vol. 40.
85. Latif, Shumaila & Gulzar, Amir, (2011), "the impact of organizational and supervisory support on survivors organizational commitment after Downsizing in Telecom sector of Pakistan", international Journal of Economics and management sciences, Vol. 1, No.5.
86. Leveson, Lynne, Joiner, Therese A. & Baklis, Steve, (2009), "managing Cultural Diversity and perceived organizational support Evidence from Australia", International Journal of man power Vol. 30, no. 4.
87. Linley, Alex, Joseph, Stephen, Susan Harrington & Wood, Alex M., (2006), "Positive psychology: past, present, and possible Future", The Journal of positive psychology, Vol. 1, No. 1.
88. Little, Laura M., Nelson, Debra L., & Wallace, Craig, (2011), "Integrating attachment style, Vigor at work, and extra- Role performance", Journal of organizational Behavior, Vol. 32.
89. Liu, Xiaoqian, Li, Xupei, Shi, Yu & Shi, Kan, (2010), "The Impact of Emotional Labor on Job engagement, IEEE.
90. Locke, Edwin, (2009), "hand book of principles of organizational behavior", 1/ed, John Wiley & Sons, United Kingdom.
91. Louw, Gerrit J., (2014), " Burnout, Vigour, big five personality traits and social support in a sample of police officers", SA Journal of Industrial Psychology, Vol.40, No.1
92. Lynch, Patrick D., Eisenberger, Robert & Armeli, Stephen, (1999), " Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees", Journal of Applied Psychology, Vol.84, No.4
93. Macey, William H., & Schneider, Benjamin, (2008), "The meaning of employee



- engagement", Industrial and organizational psychology, Vol. 1.
94. Mangundjaya, Wustari, L. H., (2012), "are organizational commitment and employee Engagement Important in a achieving Individual Readiness for change?", Humanitas, Vol. 9, No. 2.
 95. Marcus, George E., & Mackuen, Michael B., (1993), "Anxiety, Enthusiasm, and the vote: The Emotional underpinnings of learning and Involvement During presidential campaigns", The American political Science Review, Vol. 87, No. 3.
 96. Maslach, Christian & Leiter, Michael P., (1997), "The Truth About Burnout-How Organization Cause Personal Stress and what to do About it", John Wiley & Sons, Published by Jossey-Bass.
 97. McShane, Steven L. & VonGlinow, Mary Ann (2010), " Organizational Behavior", 4/ed, McGraw-Hill, Irwin, Toronto.
 98. Meesala, Appalayya, (2011), "Identification of Engaged Employee Groups: Who all are The Full- Throttles, The wet- Behind- The- Ears, and The past- The- primes in India?", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 5.
 99. Miao, Ren- Tao, (2011) "perceived organizational support, Job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in china", institute of behavioral and Applied management.
 100. Mitchell, Jonathan I., Gagne, Marylene, Beaudry, Anne & Dyer, linda, (2012), "the role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", computers in Human behavior Vol. 28. No. 1.
 101. Naumann, Stefanie E., Bennett, Nathan, Bies, Robert J., & martin, Christopher L., (1998), "laid off but still loyal; the influence of perceived justice and organizational support", the International Journal of conflict management, Vol. 9, No.4
 102. Oerlemans, wido G. M., Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia, (2014), "How feeling happy during off- job activities helps successful recovery from work, A day reconstruction study", work & stress, Vol. 28, No. 2.
 103. OJE: "on the Job Enthusiasm A Laymans Perspective" [https:// www.nsa.gov](https://www.nsa.gov)
 104. Orgambidez- Ramos, Alejandro, Borrego- Ales, Yolanda & Mendoza- Sierra, Isabel, (2014), "Role Stress and work engagement as antecedents of Job satisfaction in Spanish workers", Journal of Industrial Engineering and management, Vol. 7, No. 1.
 105. Otwori, Daniel A., & Xiangping, Liu, (2010), "Empirical study on occupational Engagement of Kenyan Cultural officers", Far East Journal of psychology and Business, Vol. 1. No. 1.
 106. Ouwenel, Else, Le Blance, pascalle M., & Schaufeli, wilmar B., (2012), "Don't leave your heart at home- gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work", Gareer Development International, Vol. 17, No. 6.
 107. Paille, pascal, Bourdeau, laurcnt & calois, Isabelle, (2010) " support, Trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level A social exchange approach", International of organizational Analysis, vol. 18, No. 1.
 108. Pandey, Sonal & David, Shine, (2013), "A study of Engagement at work: What drives Employee Engagement?" European Journal of Commerce and management Research, Vol. 2, No. 7.
 109. Perryer, chris, Jordan, Catherine, Ian Firms & travaglione, Antonio, (2010) "predicting turnover intentions the interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support", management research review, vol. 33, no. 9.
 110. Qin Lu, Wang, a- Jiang: Lu, Jing- jing, Du, dan- Yag & Bakker, Arnold B., (2014), "Does work engagement increase person- -job fit? The role of job crafting and job insecurity", Journal of Vocational Behavior, Vol. 84. No. 1.
 111. Rhoades, Linda & Eisenberger, Robert, (2002), "perceived organizational support: A review of the literature", Journal of Applied psychology, Vol. 87, no. 4.
 112. Richardson, Hettie, Yang, Jixia & Vandenberg, Robert J., & Dejoy, David M., Wilson. Markg (2008), " Perceived Organizational Support Role in Stressor- Strain Relationship", Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No.7
 113. Riggie, Robert J., Edmondson, Diane R. & Hansen, John D., (2009) "Ameta- analysis of the



- relationship between perceived organizational support and job outcomes 20 years of research", Journal of Business research, Vol. 62, No. 1.
114. Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., (2013), "Organizational Behavior", 15/ ed, prentice Hall, Boston.
 115. Rodriguez- Munoz, Alfredo, sanz- vergel, Anai., & Demerouti, Evangelia, (2014), "Engaged at work and Happy at home: A spillover- crossover model", Journal Happines study, Vol. 15.
 116. Rosso, Brent D., Dekas, Kathryn H., & wrzesniewski, Amy, (2010), "On the meaning of Work; A theoretical integration and review", Research in organizational Behavior, Vol. 30.
 117. Rothbard, Nancy p. (2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in work and family Roles", Administrative science, Vol. 46.
 118. Rothmann, S., & Jordean, G. M. E, (2006), "Job Demands, Job Resources and work Engagement of Academic taff in south African Higher Education Institution", SA Journal of Industrial psychology, Vol. 32, No. 4.
 119. Rothmann, S., (2003), "Burnout and Engement: A South African perspective", SA Journal of Industrial psychology, Vol. 29, No. 4.
 120. Royp, Shilpa, (2013), "Employee Engagement: Tool for Success of an organization", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2. No. 5.
 121. Rubina, Azeem,& Paracha, Tahir (2013)," Connecting Training and Development with Employee Engagement: How Does it Matter ?", World Applied Sciences Journal, Vol.28, No.5
 122. Russell, James, A., (1980), "ACircumplex model of affect", Journal of personality and social psychology, Vol. 39, No. 6.
 123. Russell, Vincent, Wyness, Laura A., Mc Auliffe, Eilish & Fellenz, Martin, (2011), "The social Identity of hospital consultants as management, Vol. 24, No. 3.
 124. Sakovska, Maryana, (2012), "Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement Level of administrative personnel in Vuc Aarhus and detecting factors requiring Improvement", Aarhus school of Business and Social Sciences, Aarhus university, Thesis Doctoral.
 125. Saks, AlanM., & Gruman, Jamie A.,(2010),"Getting Newcomers Engaged: The Role of Socialization Tactics", Journal of Managerial Psychology, Vol.25, No.5
 126. Salahian, afshin, oreizi, hamid reza, abedi, mohammad reza & soltani, irqi; (2012), "co-workers, supervisor support and Burnout, inter Discipliner Journal of contemporary research in Business, vol. 4, No. 1.
 127. Salanova, Marisa, Agut, Sonia & Peiro, Jose Maria,(2005)," Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate", Journal of Applied Psychology, Vol.90, No.6
 128. Salmela- Aro, Katariina, Tolvanen, Asko & Nurmi, Jari- Erik, (2009), "Achievement strategies during university studies predict early career burnout and engagement", Journal of vocational Behavior, Vol. 75.
 129. Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold B., & Salanova, Marisa, (2006)," The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire-A Cross-National Study", Educational and Psychological Measurement, Vol.66, No.4
 130. Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold B., (2003)," Utrecht Work Engagement Scale", Preliminary Manual, Occupational Health Psychology unit, Utrecht University.
 131. Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, Arnold B.(2004)," Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", Journal of Organizational Behavior, Vol.25
 132. Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, Arnold B., (2009), "How changes in Job demands and resources predict burnout, Work engagement, and sickness absenteeism", Journal of organizational Behavior, Vol. 30.
 133. Schaufeli, Wilmar B., Taris, Toon W., & Rhenen, WILLEM VAN, (2008), "Workaholism, Burnout, and work Engagement: Three of a kind or Three Different kinds of Employee well- being, Applied psychology: An International Review, Vol. 57, No. 2.
 134. Schaufeli, Wilmar B.,& Salanova,Marisa, Gonzalez-Rom, Vicente & Bakker, Arnold B.,



- (2002),” The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, Journal of Happiness Studies, Vol.3
135. Schueller, Stephen M. & Seligman, Martin E.P (2010),” Pursuit of pleasur, engagement, and meaning: Relationship to subjective and objective measures of well-being”, The Journal of Positive Psychology, Vol.5, No.4
136. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "Research Methods for Business- A skill Building Approach", 1/ed, John wiley & sons.
137. Seligman, Martin E., p. & Csikszentmihayi, Mihaly, (2000), "Positive psychology- An Introduction", American psychologist Association, Vol. 55, No. 1.
138. Seppala, Pjia, (2013), "Work Engagement, psychometrical psychological, and psychophysiological Approach", Doctoral Thesis, University of JyvAskLa.
139. Settoon, randall, Bennett, Nathan, & liden, Robert c., (1996),. "social exchange in organization: perceived organizational support, leader- member exchange, and employee reciprocity", Journal of Applied psychology Vol. 81, no. 3.
140. Shanock, linda Rhoades & eisenberger, Robert (2006), "when supervisors Feel supported: relationship perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance" journal Applied psy, vol. 91, no. 3.
141. Shao- hong, liaa & chunling song, (2011)"research on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment? Evidence in china context, aided by soft science research program, Shandong, china. IEEE.
142. Shimazn, Akinito & Schaufeli, Wilmar B., (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", Bioscience Trends, Vol. 34, No. 3.
143. Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2013),” Burnout and Vigor as Predictors of the Incidence of Hyperlipidemia among Healthy Employees, Applied Psychology Health and Well-Being,
144. Shirom, Ariem Toker, Sharon, Berliner, Shlomo, Shapira, Itzhak & melamed, Samuel, (2008), "The Effects of psysical fitness and feeling Vigorous on self- Rated Health", Health psychology, Vol. 27, No. 5.
145. Shore, Lynn M., Coyle-Shapiro, Jacqueline- A-M, Chen, Xiao-Ping & Tetrick, Loise,(2009),” Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models”, Management and Organization Review, Vol.5, No.3
146. Sluss, David M., Klimchak, Malayka & Holmes, Jeanne J., (2008),” Perceived Organizational Support as a Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification”, Journal of Vocational Behavior, Vol.73
147. Snyder, C. R. & Lopez, Shane J., (2002), "Handbook of positive psychology", Oxford university press, Newyork.
148. Song,Lynd Jiwen, Tsui, Anne S.,& Law, Kenneth S.,(2009),” Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchang Perceptions”, Journal of Management, Vol.35, No.1
149. Sundaray,Bijaya Kumar,(2011),” Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness”, European Journal of Business and Management, Vol.3,No.8
150. Sverkee, magnus, Hellgren, Johnny & naswall, katharina, (2004), "Job insecurity A literature review", the national instilute for working life and the Swedish trade unions in co-operation. Report, no. 1.
151. Taomiao, ren, (2011), "perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship Behavior in china" Institute of Behavioral and applied management.
152. Taris, toonw., kalimo, raija & schaufeli, wilmar B., (2002), "inequity at work: its measurement and association with worker health" work & stress, vol. 16. No. 4. Taylor & francis.
153. Thirapatsakun, Thanawatdech, kuntonbutr, chanongkorn & mechinda, panisa, (2014), "The Relationship among Job Demands, work Engagement, and Turhover Intentions in the Multiple Groups of Different Levels of perceived organizational supports", universal of management, Vol. 2, No. 7.
154. Thrash, Todd M. & Elliot, Andrew J., (2003), "Inspiration as a psychological construct",



- Journal of personality and Social psychology, Vol. 84, No. 4.
155. Tracy, Jessica L. & robins, Richard w., (2004), "Putting the self into self- conscious Emotions: A Theoretical model", psychological inquiry, Vol. 15, No. 2.
 156. Tracy, Jessica L. & robins, Richard w., (2007), "The psychological structure of pride: A tale of Two facets", Journal of personality and Social psychology, Vol. 92, No. 3.
 157. Truss, Catherine, shantz, Amanda, soane, Emma, Alfes, Kerstin & Delbridge, Rick, (2013), "Employee engagement, organizational performance and individual well- being; exploring the evidence, developing the theory", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 14.
 158. Tumwesigy, godfrey, (2010), "the relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country; The mediating role of organizational commitment" African, Journal of Business management, Vol. 4, No. 6.
 159. Tuzun, Ipek Kalemci & Kalemci, R. Arzu (2012), "organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions", Journal of managerial psychology, Vol. 27, No. 5.
 160. Van Dyne, Linn & pierce, Jon L., (2004), psychological ownership and feelings of possession: "Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior", Journal of organizational Behavior, Vol. 25.
 161. Wang, Zhongmin, (2014), "perceived supervisor support and organizational citizenship Behavior: The role of organizational commitment", International Journal of Business and social science, Vol. 5. No. 1.
 162. Wikhamn, Wajda & Hall, Angela T., (2012), "Social Exchange in A Swedish Work Environment", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 23.
 163. Wildermuth, Cristina de Mello e Souza & Pauken (2008), "A perfect match: decoding employee engagement-Part I: Engaging cultures and leaders", Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 3.
 164. Williams, Lisa A. & Desteno, David, (2008), "pride and perseverance: The motivational Role of pride", Journal of personality and social psychology, Vol. 94, No. 6.
 165. Wriston, walter & chairman, former, (2005), "What workers want the Big picture", Chap. 1.
 166. Wrzesniewski, Amy, Dutton, Jane E., & Debebe, Gelaye, (2003), "Interpersonal sensemaking and the meaning of work", Research in organizational Behavior, Vol. 25.
 167. Xanthopoulou, Despoina, Bakker, Arnold B., Kantas, Aristotelis & Deme routi, Evangelia, (2012), "Measuring burnout and Work engagement: Factor Structure, Invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands", Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 7, No. 2.
 168. Yaghoubi, Esmail, mashinchi, sina Ahmad Zaden, Ebrahim, Ahmad, & Abdollahi, Hadi & Ebrahimi, Hamid, (2012), an analysis of correlation between organizational justice and Job satisfaction", chabahr maritime university, MPRA paper no. 38103, posted, 15.
 169. Youssef, Carolyn M. & Luthans, fred, (2007), "positive organizational Behavior in the workplace: The Impact of Hope, optimism, and Resilience", management department faculty publication. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/> 36.
 170. Zagency &, Thomas J., Scott, Kristin D., Gibney, Ray, Murrell, Audrey J. & Thatcher, Jason Bennett, (2010), "Social Influence and perceived organizational support: A social Networks analysis", organizational Behavior and Human Decision processes", Vol. 111.



ملحق - مقياس الدراسة

1. الدعم التنظيمي المدرك: توقعات التدريسيين لما سوف تقدمه الكلية لهم كمحصلة لعملية التبادل بينها وبينهم.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقيم الكلية مساهماتي في تحسين وضعها					
2	تتخلى الكلية عني حالما تجد البديل وبرتب اقل *					
3	لا تقدر الكلية أي جهد اضافي ابذله *					
4	تهتم الكلية بقوة بأهدافي وقيمي					
5	تتجاهل الكلية أي شكوى تصدر عني *					
6	تغض الكلية النظر عن مصلحتي الشخصية عندما تتخذ قرارات ذات صلة بي *					
7	تقدم الكلية المساعدة المطلوبة لي عندما واجه مشكلة ما					
8	تهتم الكلية كثيراً بان اكون على احسن حال					
9	تستعد الكلية لتوسيع نفسها(خدماتها) من اجل ان تساعدني على اداء عملي بصورة افضل					
10	حتى وان قدمت افضل اداء لدي فان الكلية سوف لا تهتم بذلك *					
11	الكلية مستعدة لتقديم المساعدة عندما احتاج إلى خدمة من نوع خاص					
12	تهتم الكلية برضايي عن العمل					
13	تقوم الكلية باستغلالي حالما تسنح لها الفرصة بذلك *					
14	تظهر الكلية اهتمام قليل نحوي *					
15	تهتم الكلية بأرائي					
16	تفتخر الكلية بانجازاتي في العمل					
17	تحاول الكلية جعل عملي مثير للاهتمام قدر المستطاع					

تعني علامة (*) ان الفقرة عكسية

2. الانغماس الوظيفي: هو الشعور الايجابي بالارتباط نحو العمل.

أ. النشاط: وتشير إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة اثناء العمل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يشعرنى العمل اني مليء بالطاقة					
2	تأدية عملي تشعرنى بالنشاط					
3	يشعرنى النهوض مبكرا برغبة شديدة للذهاب للعمل					
4	يمكنني الاستمرار بعملي لمدة طويلة					
5	تعزبنى المرونة والعقلانية عند اداء عملي					
6	يستمر عملي بجد حتى لو لم تسر الامور على ما يرام					



ب. التفاني : ويعني المشاركة بقوة في العمل والشعور بالأهمية والحماس.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يجعل العمل مني شخصا ملينًا بالمعاني والاهداف					
2	يشعرنني عملي بالحماس المستمر					
3	يعد عملي ملهمي الاول					
4	يتملكني الفخر بالعمل الذي اؤديه					
5	تعتبر وظيفتي مثيرة للتحدي					

ج. الانهماك: هي الحالة التي يجري فيها الانكباب على العمل بالكامل والشعور بالسعادة عند استغراق الفرد فيه.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمضي الوقت سريعًا أثناء عملي					
2	ينسيني استغراقي بالعمل كل ما يدور حولي					
3	يتناوبني الشعور بالسعادة عندما اعمل بصورة مكثفة					
4	تشوبني حالة الاستغراق الشديد بعملي					
5	اكرس نفسي تماما حينما اعمل					
6	يصعب على الفصل ما بين نفسي وعملي					